



# ARVOT LÄHIJOHTAJAN AR- JESSA

Opas lähijohtajalle henkilöstöjohtamiseen

TEKIJÄ: Sirkku Koskinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Sirkku Koskinen	
Työn nimi Arvot lähijohtajan arjessa. Opas lähijohtajalle henkilöstöjohtamiseen.	
Päiväys 13.11.2017	Sivumäärä/Liitteet 81
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämä ja sitä ohjaavat arvot ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana. Samaan aikaan vapaa-ajan ja perheen merkitys ihmisten elämässä on kasvanut. Organisaatiot kilpailevat työn merkityksellisyydestä verrattuna muihin elämäntilanteisiin. Työn tulee tarjota uudenlaisia merkityksiä ja onnistumisen kokemuksia uusissa ja haasteellisissa työkokonaisuuksissa. Työntekijöille tulee tarjota päämääriä ja niiden saavuttamista ohjaavia arvoja, jotka koetaan houkutteleviksi ja joiden koetaan vahvistavan kokemusta työn merkityksellisyydestä. Organisaatiot menestyvät parhaiten, kun työn kehittäminen tapahtuu yhteistyössä henkilöstön kanssa tarjoamalla mahdollisuuksia vaikuttaa ja edistää yksilön työuraa.</p> <p>Lähijohtaja on käytännön työelämän kehittämisessä avainasemassa. Lähijohtajan tehtäväkokonaisuus on laaja ja haastava, ja henkilöstöjohtaminen on suuri osa lähijohtajan päivittäistä työtä. Onnistunut henkilöstöjohtaminen edistää työhyvinvointia, työmotivaatiota ja halua osallistua ja kehittää työtä. Lähijohtajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä rakentaa avointa ja kannustavaa työilmapiiriä. Innostava, valtuuksia ja vastuita antava, kannustava ja kyvykkyyksiä esille nostava lähijohtaminen palkitsee ja edistää työhön sitoutumista. Arvojen hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa voi auttaa lähijohtajaa rakentamaan yhteistä merkityksellisyyttä työssä ja vastaamaan uusiin haasteisiin työelämän jatkuvassa muutoksessa. Yhteisen merkityksen etsiminen niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaation tasolla tarjoaa henkisyttä työhön. Syvällisen, merkityksellisen ja tarkoituksellisen tekemisen myötä syntyy aitoa työn iloa ja kokemuksia siitä, että antaa jotain itsestään suuremman yhteisön hyväksi.</p> <p>Arvot kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan. Arvot määrittävät organisaation eettisten moraalikäsitteiden pohjalta. Monissa organisaatioissa on luotu eettinen ohjeistus, johon kaikkien organisaatiossa toimivien tulee sitoutua. Johtamisen tulee kaikilla tasoilla perustua organisaation arvoihin ja eettisiin ohjeisiin. Näin johtamisella ohjataan henkilöstöä toimimaan eettisten periaatteiden mukaisesti. Arvojen avulla voidaan vahvistaa johtamisosaamista, rakentaa menestyviä ja hyvinvoivia työyhteisöjä ja vahvistaa yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Arvot huomioivalla, osaavalla ja arvostavalla henkilöstöjohtamisella voidaan vahvistaa työnantajaimagoa, joka edistää työntekijöiden hankintaa ja organisaation menestymistä tulevaisuudessa.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Arvot, arvojohtaminen, lähijohtaminen, henkilöstöjohtaminen.</p>	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Sirku Koskinen			
Title of Thesis Values in local Manager`s everyday life. A guide to the local Manager for Human Resource Management.			
Date	13.11.2017	Pages/Appendices	81
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>Working life and it`s guiding values have changed over the decades. At the same time, the importance of leisure time and family in people`s lives has increased. Organizations compete on the relevance of work compared to other areas of life. The work should provide new meanings and success experiences in new and challenging work assignments. People should be given values that are guiding goals and achievements, which are perceived to be attractive and experienced to reinforce the experience of relevance in work. Organizations are most successful when work development is done with co-operation with staff by providing opportunities to influence and help forward the working career of an individual.</p> <p>The local Manager is the key to developing practical working life. The task of the local Manager is wide and challenging, and Human Resource Management is a great part of a day-to-day work of the local Manager. Successful Human Resource Management improves well-being at work, work motivation and the desire to participate and develop work. The local Manager is required to have good interaction skills and the ability to build an open and motivating working atmosphere. Inspiring, accreditations and responsibilities allowance, empowering and bringing forth the abilities of people approaches reward and improve commitment to work. Exploiting values in Human Resource Management can help local Manager build a common relevance in work and meet the challenges in the constant change in working life. Finding a common meaning at the individual, work community and entire organization level provides a sense of spirituality for the job. With profound, meaningful and deliberate work, genuine joy come from giving something to the benefit of a larger community.</p> <p>Values tell what the organization believes in. Values are defined as the basis of the ethical moral concepts of the organization. Many organizations have created ethical guidelines that must be committed by all the people working in the organization. Management at all levels must be based on organizational values and ethical guidelines. This way management leads the staff to work according to ethical principals. Values can build up management skills, build successful and prosperous work communities, and strengthen co-operation between different stakeholder groups. Value-based, skilled and appreciative Human Resource Management can build up the image of the employer and that will improve employee recruitment and future organization success.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Values, value-based Leadership, local Management, Human Resource Management.</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	6
2	JOHTAMINEN JA ARVOT .....	7
2.1	Johtajuus ja johtamisen näkökulmat .....	7
2.2	Arvot.....	12
2.3	Arvojohtamisen menetelmät .....	15
2.4	Kansainvälisten kulttuurierojen vaikutus lähijohtamiseen ja arvoihin.....	17
3	LÄHIJOHTAJA JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	22
3.1	Lähijohtaja henkilöstöjohtajana.....	22
3.2	Henkilöstöjohtamisen osa-alueet.....	26
3.2.1	Henkilöstösuunnittelu .....	26
3.2.2	Henkilöstön hankinta .....	28
3.2.3	Perehdyttäminen.....	30
3.2.4	Osaamisen kehittäminen.....	31
3.2.5	Suoriutumisen seuranta ja palkitseminen .....	34
3.2.6	Työhyvinvoinnin edistäminen .....	37
3.2.7	Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen.....	40
3.2.8	Päivittäisjohtaminen .....	42
4	TUOTOKSENA LÄHIJOHTAJAN ARVO-OPAS.....	46
4.1	Opas osana toiminnallista opinnäytetyötä .....	46
4.2	Arvo-opas lähijohtajalle .....	47
5	POHDINTA JA OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI.....	59
	LÄHTEET .....	63
	LIITTEET .....	66

## 1 JOHDANTO

Johtaminen ja työkuultuuri ovat murroksessa niin Suomessa kuin maailmalla. Jatkuvasta muutoksesta on tullut osa tämän päivän työelämää. Kansainvälistyminen, teknologian kehittyminen, väestön ikääntyminen ja talouden kestävyysvaje vaativat organisaatioilta jatkuvaa tuotteiden ja palveluiden kehittämistä, sekä uusia tapoja tuottaa niitä. Samaan aikaan työmarkkinoilla tapahtuu sukupolven vaihdos. Suomalaisessa työelämässä työnantajan ja työntekijöiden välisen psykologisen sopimuksen perinteet ovat horjumassa, kun perinteinen varmuus työpaikan säilymisestä puuttuu. (Alasoini 2012, 100 – 105.)

Nykyaikaisissa asiakaskeskeisissä ja verkostoituneissa prosessiorganisaatioissa hyvä ihmisten johtaminen on onnistumisen perusedellytys (Juuti ja Vuorela 2015, 16 – 17). Johtajuus on muuttunut käskyttävästä ja kontrolloivasta johtamisesta vuorovaikutteiseen, visioita hahmottavaan, ihmisten kyvykkyyksiä esille nostavaan ja kannustavaan johtamiseen. Moraalisten valintojen tekeminen ja päätöksentekokyky ovat tärkeitä osatekijöitä johtamisessa, mutta hyvän johtajan odotetaan olevan rehellinen ja sopusoinnussa itsensä kanssa. Henkisesti kypsä ja tasokas johtaja pystyy liikkumaan arvojen kaikilla kentillä ja hänen sanansa ja tekonsa vastaavat toisiaan. Kun johtajan toimintaa ohjaa lahjomaton rehellisyys, voidaan häntä kuvata arvo-ohjatuksi. (Aaltonen ja Junkkari 2003, 273 – 276.)

Organisaatiot kilpailevat työn merkityksellisyydestä verrattuna muihin elämänalueisiin. Työtehtävien sisällöllinen laajeneminen ja epämääräistyminen aiheuttavat työhön kohdistuvien vaatimusten ennakoinnattomuutta ja vaikeaa hallittavuutta. Tämä voi olla ristiriidassa työntekijöiden oman arvomaailman kanssa. Velvollisuudentuntoinen työkeskeisyys ei ole enää keskeinen arvo, vaan perhe-elämä ja vapaa-aika koetaan tärkeämmiksi ja ne myös tarjoavat mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Ihmisille tulee tarjota päämääriä ja niiden saavuttamista ohjaavia arvoja, joiden koetaan vahvistavan kokemusta työn merkityksellisyydestä. Parhaiten menestyvät sellaiset organisaatiot, joissa uusien ideoiden kehittäminen tapahtuu henkilöstöä laajasti osallistamalla ja korostamalla yhteisöllisen luovuuden merkitystä. (Alasoini 2012, 107 – 111.)

Yhteisen merkityksen etsiminen niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaation tasolla tarjoaa henkisyttä työhön. Syvällisen, merkityksellisen ja tarkoituksellisen tekemisen myötä syntyy aitoa työn iloa ja kokemuksen siitä, että antaa jotain itsestään suuremman yhteisön hyväksi. Johtajuuden tulisi aina perustua arvoihin ja periaatteisiin, koska johtamisessa on pohjimmiltaan kyse merkitysten ja uskomusten luomisesta. (Sydänmaanlakka 2006, 132.) Johtajan vuorovaikutusosaaminen on avainasemassa kaikessa johtamisessa.

Lähijohtajan vastuulla on yksikön päivittäisen toiminnan johtaminen kokoamalla eri palvelut niin asiakkaiden tarpeet kuin henkilöstön ja sen osaamisen huomioivaksi kokonaisuudeksi. Lähijohtajan on tunnettava organisaation strategia ja hänen vastuullaan on saada se toteutumaan yksikössään yhdessä henkilöstön kanssa. Lähijohtajat ovat siis yksikkönsä osalta vastuussa niin lyhyen kuin pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisesta. Myös organisaatiossa tehdyt linjaukset ja erilaiset toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavat säädökset vaikuttavat lähijohtajan työhön. Tehtävien delegointi ja vastuun jakaminen vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja auttaa luomaan hyvää ilmapiiriä

työyhteisöön. Työntekijöitä arvostava ja toimivaan vuorovaikutukseen perustuva ilmapiiri lisää turvallisuutta ja työtyytyväisyyttä. (Reikko, Salonen ja Uusitalo 2010, 32, 46.) Johtaminen ja vaikuttaminen lähtevät aitoudesta, ja johtamisen aitous lähtee arvoista. Arvojen toteutuminen jokapäiväisessä työskentelyssä riippuu niiden näkymisestä johtamistavassa, johtamiskäytännöissä sekä johtamiskäytäytymisessä. (Kauppinen 2002, 40 – 41.)

Arvot ohjaavat yksilön toimintaa. Arvot ovat elämäniloa ja elämän todellinen voimavara, energianlähde. Arvot ovat henkilökohtaisia uskomuksia ollen syvällä ihmisen mielessä, mutta arvojen juuret ovat eletävässä kulttuurissa. (Puohiniemi 2002, 4 – 5.) Erilaiset yhteiskunnassa vallitsevat arvopainotukset kuvaavat kulttuuria ja kulttuurisia ihanteita, mikä yhteiskunnassa on hyvää ja haluttavaa (Schwartz 2011, 3). Toimintaperiaatteet ja käytännöt, jotka ovat sopusoinnussa vallitsevan kulttuurin kanssa, koetaan väestön keskuudessa luonnollisiksi ja oikeutetuiksi. Yhteiskunnan tasolla ajankuva peilaa pukeutumista, elämäntapoja, harrastuksia ja sisustustrendejä. Asenteet kuvaavat yksilön suhtautumista ympäröivään maailmaan ja siinä tapahtuviin muutoksiin. (Puohiniemi 2002, 4 – 5.)

Tässä opinnäytetyössä johtajuutta on tarkasteltu osin toimialasta riippumatta, mutta lähijohtamisen osalta painopiste on sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisessa. Opinnäytetyöhön on valittu käytettäväksi käsitteet lähijohtaja ja lähijohtaminen kuvaamaan arjessa, yhteistyössä henkilöstön ja sidosryhmien kanssa tapahtuvaa johtamisen tasoa. Lähijohtaja –käsitteen määrittely on osiossa 3.1 Lähijohtaja henkilöstöjohtajana.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella arvoja ja niiden yhteyttä lähijohtajan arkeen ja henkilöstöjohtamiseen. Lähijohtajien tehtävät ja vastuut ovat hyvin laaja-alaisia ja he työskentelevät arjessa, lähellä työntekijöitä, toimien välikäsinä työntekijöiden ja organisaation välillä. Lähijohtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa tulee usein vastaan erilaisia haasteita ja ristiriitatilanteita, joiden ratkaisemisessa erilaiset keinot ja ratkaisumahdollisuudet ovat tervetulleita. Tässä opinnäytetyössä näiden tilanteiden ratkaisemisessa pyritään hyödyntämään arvoja.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa opas lähijohtajalle ohjaamaan arvojen huomioimista henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla.

## 2 JOHTAMINEN JA ARVOT

### 2.1 Johtajuus ja johtamisen näkökulmat

Johtajuutta kuvataan usein valmentamisen, mentoroinnin, ohjaamisen tai palvelemisen avulla. Sydänmaanlakka (2004, 106) määrittelee johtajuuden *prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti*. Olennaista on johtamisen prosessimaisuus, johtamisen koostuminen vakioelementeistä sekä sen vaikutusmekanismi toisiin ihmisiin ja heidän ajatteluunsa. Johtaminen kohdistuu niin alaspäin, sivulle, ylöspäin kuin itseensäkin. Johtajuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista, mikä osaltaan kuvastaa sen moninaisuutta. Sydänmaanlakka (2004, 106) luokittelee johtajuuden määritelmiä seuraavasti:

- vallankäyttö
- suurmies- tai suurnaisteoria
- hallinnointi
- tavoitteiden määrittely ja saavuttaminen
- vaikutusvalta
- muutosprosessi
- luonteenpiirre
- tien ja vision näyttäminen
- palveleminen
- opettaminen ja kouluttaminen.

Työterveyslaitos jakaa hyvän johtamisen kriteereitä viiteen kokonaisuuteen: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus (Työterveyslaitos a, 2017). Juuti (2001, 343) tarkastelee johtajuutta siitä näkökulmasta, että se on kaikkien asia. Voidaan puhua myös jaetusta johtajuudesta. Jaettu johtajuus ja yhteisjohtajuus perustuvat vastuullisuuteen ja johtamistyyliään korostavat kaikkien työyhteisön jäsenten osallisuutta suoritukseen. Jaetun johtajuuden käsitettä kuvataan myös ohjaavana, ei määrävänä johtajuutena. Vastuullisuus, kumppanuus, tasavertaisuus ja omistajuus toimivat jaetun johtajuuden runkona. (Konu ja Viitanen 2008, 28.) Uudenlainen johtajuus on valtuuttamista ja voiman antamista muille. Johtajaa kuvataan jopa seremoniamestariksi, joka näyttää suuntaa ja rakentaa toiminnalle puitteet. Tunteakseen toiminnan ja puitteet hän osallistuu myös itse samaan toimintaan. Johtajalta vaaditaan kykyä aitoon dialogiin erilaisten ihmisten kanssa. Johtamisessa tulee olla tilaa erilaisuudelle ja monikulttuurisuudelle. (Juuti 2001, 342 – 343.)

Johtamisen perustehtäviä ovat suunnittelu, organisointi, vaikuttaminen, kontrollointi, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Johtaminen kohdistuu myös itseensä. (Sydänmaanlakka 2004, 25.) Johtamisessa käytetään arvoja toiminnan suuntaamiseen ja oikeuttamiseen (Kvist 2004, 54), ne kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan (Kauppinen 2002, 19). Kauppinen (2002, 40) kuvaa johtamisen ja vaikuttamisen lähtevän aitoudesta, ja johtamisen aitous lähtee arvoista. Organisaatiota johdettaessa tulee johtajan ensinnäkin luoda onnistumisen mahdollisuudet ja toisekseen johtaa organisaatio

hyödyntämään luodut mahdollisuudet ja näiden avulla saavuttamaan halutut tulokset. Mahdollisuuksien luominen on strategian luomista, strategista suunnittelua ja strategista johtamista. (Kauppinen 2002, 40 – 41, 47.) Älykkäässä organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2004, 192) asiat pidetään yksinkertaisina ja johtaminen kokonaisvaltaisena, jolloin johtaminen kulminoituu neljän kulmakiven varaan: visiojohtaminen, strateginen johtaminen, arvojohtaminen ja suorituksen johtaminen. Koestenbaumin (Sydänmaanlakka 2006, 59) ”johtamistimantti” määrittelee johtajuuden suuruudeksi kaikessa mitä teemme. Suuruuden saavuttaminen vaatii

1. Visionaarisuutta. Visionaarinen johtaja näkee kauas, koska visiointi on uusien ja isojen asioiden näkemistä.
2. Realismia. Realistinen johtaja vastaa faktoihin, koska realismi on vapautta fiktiosta.
3. Eettisyyttä. Eettinen johtaja on huomaavainen, koska eettisyys on palveluksessa olemista.
4. Rohkeutta. Rohkea johtaja hyödyntää aloitteellisuuden ja toiminnan sekä riskinoton voimaa, koska rohkeus on jatkuvaa uudistusta. (Sydänmaanlakka 2006, 59.)

Sydänmaanlakka (2003, 121; 2015, 154) on kehittänyt johtajuuden osaamispuun, jonka avulla hän kuvaa johtajalta vaadittavia eri osaamisalueita, mitä johtaja tekee ja millainen hän on. Puun kasvamisen lähtökohtana toimivat koti, kasvatus ja koulutus sekä sosiaalinen ympäristö. Puun juuristo muodostuu arvoista ja periaatteista, henkilökohtaisista tulevaisuuden näkymistä ja tavoitteista, persoonallisuudesta sekä energiasta ja taidoista. Toisaalta Sydänmaanlakka kuvaa juuristoa myös itsetuntemuksella, itseluottamuksella ja tietoisuudella johtajan sisäisinä voimavaroina. Puun runkona toimii johtajan itsevarmuus. Osaamispuun lehvistö koostuu viiteen osaamisalueeseen liittyvistä tekijöistä:

- yleisosaaminen
- vuorovaikutusosaaminen
- johtamisosaaminen
- tehokkuusosaaminen
- hyvinvointiosaaminen. (Sydänmaanlakka 2015, 154.)

Juuristoon voi vaikuttaa hyvällä itsensä johtamisella. Johtajan osaamisalueet ja sisäiset voimavarat havainnollistetaan seuraavalla sivulla kuviossa 1.





**KUVIO 1.** Johtajan osaamisalueet ja sisäiset voimavarat mukaillen Sydänmaanlakka (2003, 121; 2015, 154).

Johtamista tarkastellaan eri näkökulmista. Johtamisnäkökulmien sisällä voi olla useita koulukuntia, joissa painotetaan eri asioita. Eri näkökulmilla puolestaan on usein yhtymäkohtia toisiinsa, koska niissä sovellettu teorian tieto voi olla yhtenevää. (Rissanen ja Hujala 2015, 92.) Rissanen ja Hujalan (2015) koostamia johtamisen näkökulmia esitellään taulukossa 1 (sivu 10).

**TAULUKKO 1.** Johtamisnäkökulmia ja niiden keskeisiä tarkastelukohtia (Rissanen ja Hujala 2015, 91 – 92, teoksessa Rissanen ja Lammintakanen 2015).

Johtamisnäkökulmia	Keskeinen tarkastelun kohde
Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen	Henkilöstön rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, motivointiin ja palkitsemiseen liittyvät kysymykset organisaation strategisesta näkökulmasta
Innovaatioiden johtaminen	Innovaatioiden syntyminen ja niiden edistäminen
Informaatiojohtaminen tai tietojohdaminen	Tiedon hallinnointi ja hyödyntäminen
Laatujohtaminen	Laadun kehittäminen, prosessien kehittäminen; tulkintana myös johtamisen kokonaistarkastelu
Uusi julkisjohtaminen	Yksityisen sektorin johtamis- ja toimintakäytäntöjen soveltaminen julkiseen sektoriin
Muutosjohtaminen	Muutoksen läpivienti
Osaamisen johtaminen	Osaamisen kehittäminen, jakaminen ja arviointi
Projektijohtaminen	Projektien suunnittelu, johtaminen ja arviointi
Strateginen johtaminen	Strategian luominen, toimeenpano ja arviointi
Talousjohtaminen	Budjetointi, kustannusten seuranta ja budjetin avulla johtaminen
Tavoite- ja tulosjohtaminen	Johtamisen tarkastelu tavoitteen ja tulosten pohjalta
Tiimijohtaminen	Tiimien muodostumisen ja johtamisen sekä jaetun johtajuuden kysymykset

Edellä esille tulevien johtamisnäkökulmien lisäksi mainittakoon ainakin eettisen ja dialogisen johtamisen näkökulmat johtamisessa (Rissanen ja Hujala 2015, 90 – 92). Strateginen johtaminen voidaan jakaa visiojohtamiseen ja strategiseen johtamiseen (Kauppinen 2002, 47). Strateginen johtaminen koostuu suunnan määrittämisestä, toimintaympäristön analysoinnista, strategian määrittelystä ja soveltamisesta sekä onnistumisen arvioinnista (Viitala 2013, 48). Strategisilla valinnoilla tehdään tietä nykyhetkestä tulevaisuuden visioon. Visiojohtamisessa tarvitaan rohkeutta ja näkemystä, kykyä katsoa riittävän pitkälle tulevaisuuteen. (Sydänmaanlakka 2004, 193.) Visiotason johtamiseen kuuluu tahdon kirkastaminen, eli mission, vision ja arvojen määrittäminen. Visiotasolla hahmotetaan ja määritetään tulevaisuuden toimintamaisema, *Industry Foresight*. Tämä toimii pohjana yhteiselle ymmärrykselle, jatkuvalla ympäristön seurannalla sekä muutosten tulkinnalla. Mission, eli olemassaolonsa tarkoituksen avulla organisaatio määrittelee suuntansa ja roolinsa tulevassa toimintaympäristössä. (Kauppinen 2002, 47 – 50.)

Strateginen johtaminen on tärkeä osa jokapäiväistä työskentelyä, ei pelkästään kerran vuodessa tapahtuvaa strategian tarkastelua. Se vaatii kykyä käsitteelliseen ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun. Tätä voidaan vahvistaa tarkastelemalla omaa toimintaa kriittisesti ja kyseenalaistamalla toimintamalleja. Reflektointia tulee tehdä organisaation kaikilla tasoilla tekemällä siitä tapa toimia. (Sydänmaanlakka 2004, 193.)

Tavoite- ja tulosjohtaminen pohjautuvat strategiseen johtamiseen ja painottavat taloudellisia seikkoja. Näitä johtamistapoja kuvaavat kovat arvot, tuloksellisuus ja valvontajärjestelmät. Tulosjohtamisajattelussa yksilö ja hierarkia korostuvat itsestään selvyysinä, ja ainoastaan vastuuta ottava ja sitä kantava yksilö on merkittävä. Vaikka tavoitejohtamisen yhteydessä on pyritty tuomaan esille ihmiskeskeisiä näkemyksiä, kuten sitoutuminen, motivaatio ja tiimitoiminta, on tuloksellisuus ollut tärkeämpää. Tehokkuusajattelu, tulospäämäärät, mittaaminen ja ajan käytön hallinta ovat tulosjohtamiseen liittyviä käsitteitä, jotka ovat edelleen kiinteä osa johtamista monissa organisaatioissa. (Juuti 2001, 253 – 261.)

Laatujohtamisen taustalla on tulosjohtamisen ja taloudellisen ajattelun haastaminen kokonaisvaltaisella laatujohtamisella. Laatujohtaminen syntyi länsimaisen ja japanilaisen johtamistyylin eroavaisuuksien pohjalta. Deming näki länsimaalaisen johtamisen kyvyttömänä suunnittelemaan tulevaisuutta ja näkemään siellä olevia ongelmia. Japanilaisessa ajattelussa keskityttiin yhteisöllisyyteen ja yhteistyökykyyn, pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen sekä aloitteelliseen innovatiivisuuteen. Deming loi johtamisfilosofian, joka perustui kokonaisvaltaisen laadun käsitteen ja vaihtelun välisen yhteyden oivaltamiseen sekä japanilaiseen ajattelutapaan. Prosessit, kumppanuussuhteet ja jatkuva itsensä kehittäminen nousivat esille uutta luovina ilmiöinä, joissa yksilöiden ja osastojen väliset raja-aidat kaadetaan ja kaikki toimivat tiimeinä. (Juuti 2001, 263 – 267.) Laatujohtaja toimii ihmisläheisesti luottaen ja uskoen henkilöstöön, asettaen asiakkaat etusijalle ja painottaen ongelmia ennaltaehkäisevään ja yhteistyötä vahvistavaan toimintaan. Laatujohtaja juurruttaa tarkoituksia sen sijaan, että pakottaisi toimimaan tietyllä tavalla. Hän vahvistaa ja inspiroi henkilöstöä pääsemään yhteisiin tavoitteisiin. Hän muotoilee, tukee ja kannattaa organisaation arvoja samalla, kun hän suojelee niitä ja toimii niiden mukaisesti omalla esimerkillään. (Besterfield, Besterfield-Michna, Besterfield & Besterfield-Sacre 2003, 17 – 19.)

Johtajuuden tulisi aina perustua arvoihin ja periaatteisiin, koska johtamisessa on pohjimmiltaan kyse merkitysten ja uskomusten luomisesta (Sydänmaanlakka 2006, 132). Eettisen johtajan perusolemuksen kuuluu huomaavaisuus, koska eettisyys tarkoittaa palveluksessa olemista. Mintzberg (2011) kuvaa johtajuutta yhtä lailla ansaittuna kuin opittunakin, ei kuitenkaan taattuna. Johtamiseen kuuluu ihmisissä olevan luontaisen energian vapauttaminen ja sen esille saaminen. (Mintzberg 2011, 66 – 69.) Sydänmaanlakka (2006, 58) viittaa Rostin ajatuksiin eettisestä johtajuudesta osana yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyyden hyvettä. Johtajien ja työntekijöiden tulee osallistua ympäröivän yhteisön tavoitteiden ja päämäärien määrittelyyn ja toteuttamiseen. Pelkästään omien tavoitteiden huomiointi ei riitä. Vähitellen eettisistä arvoista tulee osa luonnettamme ja olemustamme. (Sydänmaanlakka 2006, 58 – 60.) Eettisen johtajuuden periaatteet tulevat Aristotelen (Northouse) ajoilta. Periaatteiden mukaan eettinen johtaja

- kunnioittaa ja palvelee muita
- on oikeudenmukainen ja rehellinen
- rakentaa yhteiskuntaa
- huomioi toisten tarpeet ja
- välittää muista. (Sydänmaanlakka 2006, 59.)

Ihmissuuntautuneisuus korostaa eettisten arvojen merkitystä terveydenhuoltoalan johtajuudessa. Hyvän tekeminen ja pahan välttäminen eettisinä käsitteinä liittyvät todelliseen päämäärään ja välittömään johtamistyöhön. Myös ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, huolenpito ja inhimillisyys sekä valta ja vastuu ovat keskeisiä eettisiä käsitteitä erityisesti terveydenhuollon johtamisessa. (Kvist 2004, 55.)

## 2.2 Arvot

Arvot nähdään myönteisenä (Kuuskoski 1996, 12; Puohiniemi 2002, 20) ja elämää kannattelevana asiana. Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Arvot ovat ankkuroituneena sekä järkeen että tunteisiin. (Aaltonen ja Junkkari 2003, 60 – 61.) Purjo (2014, 39) korostaa arvojen pysyvyyttä ja objektiivisuutta. Arvot ovat *ikuisesti päteviä, yli-inhimillisiä ja ihmisistä riippumattomia*. (Purjo 2014, 39.) Arvot ovat elämäniloa, elämän todellinen voimavara ja energianlähde. Arvot lähtevät aina ihmisestä itsestään, ovat syvällä ihmisen mielessä olevia henkilökohtaisia uskomuksia. Arvojen avulla saamme vastauksen elämän peruskysymyksiin, kuten mikä on elämisen arvoista, mitkä ovat toimintamme päämääriä, tai minkä eteen kannattaa tehdä työtä ja uhrauksia. *Arvot ovat valintoja ohjaavia periaatteita, joita käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen* (Puohiniemi 2002, vii). (Kuuskoski 1996, 12; Puohiniemi 2002, 5.)

Arvoihin sisältyy myös kulttuurisesti hyväksyttävä tunnelataus, halu toteuttaa suunniteltu asia. Toisaalta arvot voivat olla myös kielteisiä, jolloin ne kuvaavat ei-hyväksyttyjä päämääriä, esimerkiksi valheellisuutta tai eriarvoisuutta (Leino-Kilpi 2014, 62). Myös motiivit säätelevät käyttäytymistä. Kaikkia arvoja voidaanakin pitää tiedostettuina motiiveina, mutta vastakohtaisesti motiivit eivät aina ole arvoja. Arvot kertovat siitä suunnasta, mihin ihminen haluaa mennä. Arvot ovat myös hyvin vakaita, hitaasti muuttuvia. (Kuuskoski 1996, 12 - 13; Puohiniemi 2002, 19 – 20.)

Käsitteet etiikka ja moraali liitetään arvoihin. Etiikan käsite tulee sanasta *ethos*, joka tarkoittaa tapaa tai tottumusta. Etiikka määrittelee sen, mikä on hyvää ja mikä on pahaa. Etiikka pyrkii yleispätevyyteen ja puelueettomuuteen, ja eettiset ongelmat voidaan aina palauttaa kysymykseen hyvästä ja pahasta. Etiikassa, eli moraalifilosofiassa (Repo 2014, 37), pyritään selkiyttämään mitä moraali on ja kuinka moraalisia ongelmia tai haasteita voidaan ratkaista. (Kuuskoski 1996, 12 – 13; Repo 2014, 37; Ryyänen ja Myllykangas 2000, 9.) Kun etiikka määrittelee, mikä on hyvää ja pahaa, niin moraali määrittelee, mikä on oikein ja mikä väärin (Kauppinen 2002, 19). Moraali ilmenee käytännön elämässä. Lindqvist (1989) kuvaa sen tarkoittavan *ihmisten valintoja ja niiden perustana olevia arvoihin liittyviä katsomuksia*. Moraali nähdään myös katsomuksellisesti sitoutuneena. Ihmisten sisäistämää ohjeistoa kutsutaan eettiseksi ja moraaliseksi koodistoksi. (Ryyänen ja Myllykangas 2000, 9.)

Päämäärän tavoittelun näkökulmasta arvot jaetaan itseisarvoiksi ja välinearvoiksi. Itseisarvoja tavoitellaan niiden itsensä vuoksi. Ne ovat toimintamme perimmäisiä tavoitteita, jotka määrittelevät hyvän elämän käsityksemme. Välinervot ovat vain keinoja tai välitavoitteita kohti korkeampia tavoitteita.

Kvist (2004, 54) jakaa arvot lisäksi eettisiin, esteettisiin, tiedollisiin, uskonnollisiin ja taloudellisiin, kun Aaltonen ja Junkkari (2003, 68) jakavat arvot arki- ja eettisiin arvoihin. Arkiarvoihin sisältyvät toiminnalliset, käytännölliset ja primitiivisemmät arvot, kun eettisiin arvoihin luokitellaan esteettiset, sivistysarvot sekä huippuarvot. (Aaltonen ja Junkkari 2003, 68; Kvist 2004, 54.) Aaltonen ja Junkkari (2003, 60) kuvaavat arvoja valinnoiksi ja yleisiksi taipumuksiksi pyrkiä tiettyihin päämääriin. Arvo ja päämäärä voidaan jopa rinnastaa toisiinsa kun toisaalta arvoa kuvataan vakaumukseksi siitä, millaisia päämääriä pidetään parempana kuin toisia. (Aaltonen ja Junkkari 2003, 60 – 61.)

Arvotutkijoiden mukaan maailmassa on noin 60 arvoa, joita ryhmitellään eri tavoin (Aaltonen ja Junkkari 2003, 63). Yksi malli ryhmittelystä on Schwartzin arvoteoria, joka sisältää kymmenen arvorypystä:

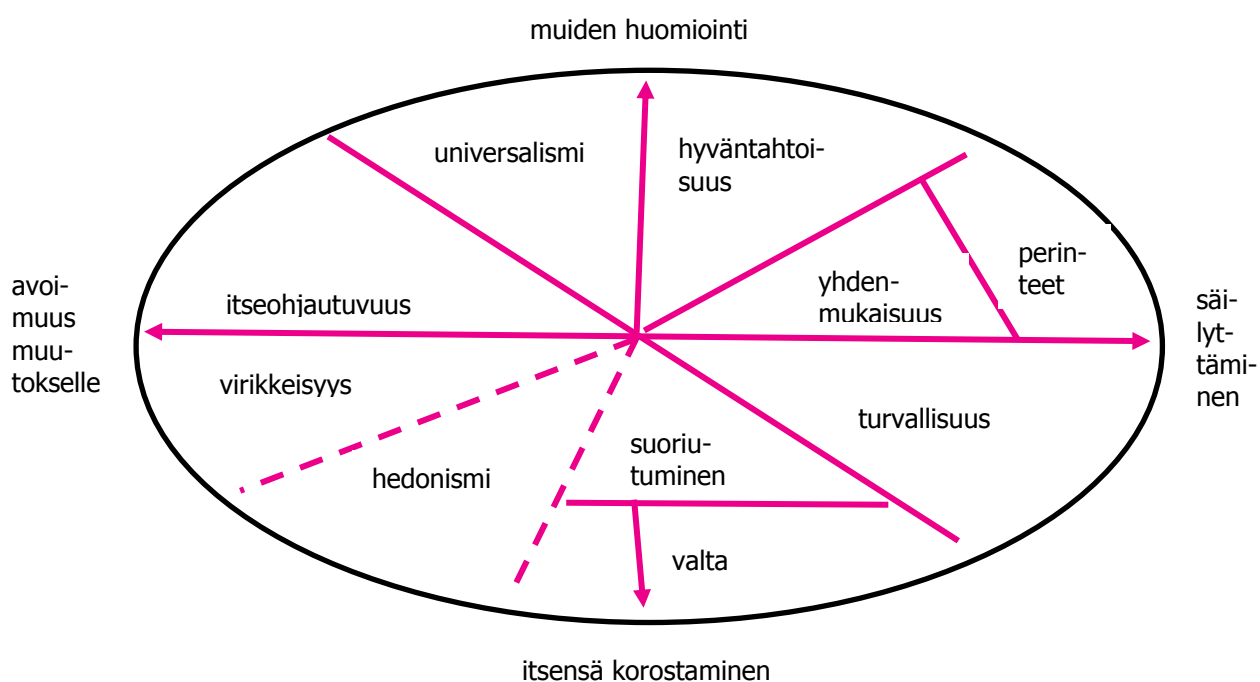
- **Valta.** Yhteiskunnallinen asema ja arvostus, ihmisten ja resurssien hallitseminen (yhteiskunnallinen valta, varakkuus, arvovalta, julkisen kuvan säilyttäminen).
- **Suoriutuminen.** Henkilökohtainen menestys osoittamalla pätevyyttä sosiaalisten mittapuiden mukaan (kunnianhimo, vaikutusvalta, menestys, kyvykkyys).
- **Hedonismi/Mielihyvä.** Omakohtainen mielihyvä ja aistinautinto (mielihyvä, elämästä nauttiminen).
- **Virikkeisyys.** Jännitys, uutuus ja haasteet elämässä (jännittävä elämä, monipuolinen elämä, uskalaisuus).
- **Itseohjautuvuus.** Itsenäinen ajattelu ja toimintojen valitseminen, luominen, tutkiminen (luovuus, vapaus, omien tavoitteiden valitseminen, uteliaisuus, riippumattomuus, itsekunnioitus).
- **Universalismi.** Kaikkien ihmisten hyvinvoinnin ja luonnon ymmärtäminen, arvostaminen, suvaitseminen ja suojeleminen (tasa-arvo, maailmanrauha, yhteys luontoon, viisaus, luonnon ja taiteen kauneus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, laajakatseisuus, ympäristön suojeleminen, sisäinen tasapaino).
- **Hyväntahtoisuus.** Sellaisten ihmisten hyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen, joiden kanssa ollaan usein henkilökohtaisessa kontaktissa (rehellisyys, avuliaisuus, vastuullisuus, uskollisuus, anteeksiantavaisuus, kypsä rakkaus, tosi ystävyys).
- **Perinteet.** Kulttuuriperinteiden ja uskonnon välittämien tapojen ja aatteiden kunnioitus, niihin sitoutuminen ja niiden hyväksyminen (perinteiden kunnioitus, nöyryys, oman elämänosan hyväksyminen, kohtuullisuus, hartaus).
- **Yhdenmukaisuus.** Sellaisten tekojen, taipumusten ja impulssien hillintä, jotka häiritsevät tai vahingoittavat toisia ja rikkovat sosiaalisia odotuksia tai normeja (tottelevaisuus, itsekuri, kohteliaisuus, vanhempien ja vanhojen ihmisten kunnioittaminen).
- **Turvallisuus.** Yhteiskunnan, suhteiden ja oma turvallisuus, sopusointu ja vakaus (yhteiskunnallinen järjestys, kansallinen turvallisuus, perheen turvallisuus, palvelusten vastavuoroisuus, puhtaus, terveys, yhteenkuuluvuuden tunne). (Helkama 2015; Puohiniemi 2002, 28.)

Schwartzin teoriassa oletuksena on, että arvot perustuvat inhimillisen olemisen perusedellytyksiin ja ne ovat kaikkialla samat. Nämä perusedellytykset ovat Puohiniemeä (2002, 27) lainaten:

- ihminen on biologinen olento, joka tarvitsee virikkeitä ja vaihtelua sekä arvostaa mielihyvää jo aivan pienestä pitäen

- ihmisellä on tarve vuorovaikutukseen muiden kanssa, siksi useimmiten pyritään elämään sovussa muiden kanssa ja osataan tarvittaessa alistua johdettavaksi
- ihmisellä on halu säilyä lajina, minkä vuoksi ihminen pyrkii takaamaan oman ja läheistensä turvallisuuden sekä toimimaan neuvokkaasti selviytymään hankalista tilanteista. (Puohiniemi 2002, 27.)

Arvokehän (kuvio 2) avulla voidaan havainnollistaa arvojen keskinäisiä suhteita. Vierekkäiset alueet täydentävät toisiaan, mutta vastakkaiset ovat keskenään konfliktissa. Arvokehän vaaka-akselilla vastakkain ovat avoimuus muutokselle ja säilyttäminen, ja pystyakselilla muiden huomiointi ja itsensä korostaminen. Arvokehän avulla voidaankin todeta inhimillisiä tosiasioita: mikäli halutaan aina kokea uutta, ei voida säilyttää kaikkea vanhaa. Jos henkilölle tärkeintä ja päälimmäisintä on oma minä, ei ole tilaa toisten huomioinnille. (Puohiniemi 2002, 28.)



**KUVIO 2.** Schwartzin arvokehä (mukaillen Puohiniemi 2002, 28).

Eri toimialoilla painottuvat erilaiset arvot ja joillakin organisaatioilla on käytössä oma eettinen ohjeistus. Erityisesti terveydenhuollossa korostuvat eettiset arvot, koska tärkeintä on potilaan oikeus hyvään hoitoon (Kvist 2004, 54). Terveydenhuollon eettisiä periaatteita ovat

- oikeus hyvään hoitoon
- ihmisarvon kunnioitus
- itsemääräämisoikeus
- oikeudenmukaisuus
- hyvä ammattitaito ja hyvinvointia edistävä ilmapiiri
- yhteistyö ja keskinäinen arvonta. (STM 2001, 12 – 15.)

Hoidon ideologisen ja moraalisen päämäärän muodostavat viisi ensisijaista arvoa: elämä, terveys, turvallisuus, henkilökohtainen loukkaamattomuus ja oikeudenmukaisuus (Koskinen 1996, 162 – 163). Johtajuudessa eettiset periaatteet ja arvot ovat perustana johtajan moraalisesti mahdollisimman oikealle ja hyvälle toiminnalle. Silti taloudelliset arvot vaikuttavat erityisesti johtajan toimintaan. Terveystalouden johtajan toiminnassa keskeisiä taloudellisia arvoja ovat tuloksellisuus, tehokkuus ja kustannus-hyötysuhde. (Kvist 2004, 54.)

Organisaation henkilöstön sitoutuminen yhteisiin arvoihin vaatii pitkäjänteistä johtamistyötä, koska ihmisten mielipiteet, arvot ja asenteet vaihtelevat ja kasvava kansainvälistyminen lisää vaikeuskerrointa erilaisten kulttuurien myötä. Myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien suhtautuminen organisaation arvoihin nousee yhä enemmän julkisuuteen. Yritysjohdon toiminnan ja henkilöstön palkitsemisen tulee perustua arvoihin. Strategia ja arvot tulee sovittaa yhteen. (Kamensky 2015, 138 – 139.)

### 2.3 Arvojohtamisen menetelmät

Arvojohtaminen ei ole erillinen ilmiö, vaan sen tulee istua kokonaisuuteen (Kauppinen 2002, 185). Arvojohtaminen voidaan kuvata merkitysten johtamisena. Sydänmaanlakka (2004, 194) kuvaa arvojohtamisen tarkoittavan *sellaisen organisaatiokulttuurin ja johtamiskulttuurin luomista, joka mahdollisimman hyvin tukee organisaation perustehtävän* saavuttamista. Johtajuus on sosiaalinen prosessi, jossa johtaja pyrkii määrittelemään ja rakentamaan toisten todellisuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 194.)

Arvojohtamisen perusta on tiedostaminen. Arvopohjan tarpeellisuuden tiedostaminen, arvojen mahdollisuuksien tunnistaminen ja johtamisen merkityksen ymmärtäminen luovat pohjan arvojohtamiselle. Ymmärrys vaatii dialogia, aitoa kaksisuuntaista viestintää, joka luo vuorovaikutteista yhteistyötä yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden rajapintoihin. Vuorovaikutus mahdollistaa ihmisten muuttumisen ja yhteisen kehittymisen. (Kauppinen 2002, 21 – 24.) Edellytyksenä dialogisen vuoropuhelun onnistumiselle ja yhteisten merkitysten syntymiselle on luottamus. Ihmisiltä vaaditaan myös hyviä työyhteisötaitoja, kuten valmiutta auttaa toisia, resurssien ja vapauksien vastuullista käyttöä sekä aitoa yhteistyötä työtovereiden ja esimiehen kanssa. Uudenlaiset työyhteisötaidot vaativat enemmän halua ja valmiuksia toimia uudella tavalla, ei niinkään kykyä. Johtajan kyky motivoida työntekijät osallistumaan ja panostamaan tuotteiden ja palveluiden tai työyhteisön toiminnan kehittämiseen on yhä tärkeämpi kilpailutekijä organisaatioille. Haasteena puolestaan on kehittää aineettomia ja sosiaalisia ja kulttuurisia arvontoon perustuvia motivointi- ja palkitsemiskeinoja niin yksilöille kuin yhteisöille. (Alasoini 2012, 109 – 111, 113 – 114.)

Organisaatiokulttuuri määrittää strategian käytäntöön viennin (Kauppinen 2002, 52). Arvot toimivat organisaatiokulttuurin kivijalkana, vaikka ne toisaalta ovat organisaatiokulttuurin tulosta (Viitala 2013, 28). Hyvän arvojohtamisen yhtenä edellytyksenä on, että organisaation arvot ja strategia sopivat yht-

een. Arvot edustavat organisaation etiikkaa, ja ne määrittävät organisaation eettisten moraalikäsitteiden pohjalta. Arvojen tulee olla yrityskulttuurin mukaiset. Perusarvojen tulee olla yhteydessä juurtuneiden taustaolettamusten ja olemassa olevien käyttäytymismallien kanssa. Kamensky (2015, 138 – 139) luettelee hyvän arvojohtamisen edellytykset seuraavasti:

- Arvot ovat yrityskulttuurin mukaiset.
- Yrityskulttuuri on oikea suhteessa toimintaympäristöön.
- Organisaation henkilöstö on sitoutunut yhteisiin arvoihin.
- Organisaation sidosryhmät hyväksyvät arvot.
- Yritysjohdto toimii tinkimättömästi arvojen mukaan.
- Henkilöstöä palkitaan ja rangaistaan arvojen perusteella.
- Organisaation arvot ja strategia sopivat yhteen. (Kamensky 2015, 138 – 139.)

Arvojohtaminen on prosessi, joka etenee arvovalinnoista jalkautuksen ja normituksen kautta käytäntöön. Kauppinen (2002, 156) arvojohtamismallissa (LIITE 1) prosessi etenee neljän tason ja näiden tasojen sisällä olevien osa-alueiden kautta käytännön toteutukseen. Mallissa arvojohtamisen on tarkoituksena integroitua muuhun johtamiseen ja johtamisjärjestelmään organisaatiossa. Mallin nelitasoisuus kuvaa arvojohtamisen prosessia visio-, strategia-, operatiivisella ja yksilötasolla aina arvovalinnoista arvojohtamisen käytäntöön. (Kauppinen 2002, 156.) Tässä opinnäytetyössä lähestytään arvojohtamisen käytäntöön liittyviä tekijöitä.

Kauppinen (2002, 180) perustaa käytännön tason arvojohtamisen osaamiseen, käytäntöihin, arvojohtamispalautteeseen ja arvojohtamisen takaisinkytkentöihin. Johtaja voi joutua kehittämään omaa johtamisosaamistaan arvojohtamisen toteutumiseksi. Keskeisiä johtamistaitoja arvojohtamisessa ovat:

- Kyky viedä ryhmäkeskustelua eteenpäin ilman puolustautumisen tarvetta tai selittelyä.
- Taito antaa palautetta kannustavasti.
- Kyky hallita eri persoonallisuuksia ryhmäprosessissa.
- Luovuus arvojen tulkinnessa toiminnaksi ryhmän roolin ja tehtävien kannalta.
- Ryhmän energisointi ikävienkin asioiden kohtaamiseen ja käsittelyyn.
- Ryhmän fokusointi, uudelleen roolitus ja uusien vastuutuksien kytkentä tulokorttiin.
- Avoimien, ei-manipuloivien tekniikoiden käyttö keskustelun käynnistämisessä ja ylläpitämisessä.
- Kyky positiivisen jämäkkyyden käyttöön ryhmän itseluottamuksen lisäämisessä.
- Kyky nostaa ryhmän luottamustasoa avoimuuden avulla.
- Kyky kehittää tehokasta ongelmanratkaisua- ja päätöksentekokykyä tiimiympäristössä. (Kauppinen 2002, 180 – 181.)

Arvojohtaminen kasvattaa uusia esimiestaitoja ja vaatii käytäntöjen ja mittareiden uudistamista. Yhtälailla arvojohtajalta vaaditaan manageritaitoja kokonaisuuksien hallinnassa. Hänen tulee hallita niin visioiden hyödyntäminen, arvolähtöisten käyttäytymismallien kytkeminen mittareihin ja tulokorttiin, kuin ryhmätason prosessien käyttö niin, että ryhmän jäsenet ymmärtävät ja sitoutuvat arvojen toteutumiseen. Mittaamisen kytkentä tavoiteasentantaan ja palkkiojärjestelmään luo arvojohtamisen käytäntöön viennille asianmukaisen vakavuuden. Samalla arvojohtaminen yhdistyy



johtamiskäytäntöön ja organisaation arkipäivään. (Kauppinen 2002, 185 – 186.) Aaltonen, Heiskanen ja Innanen (2003, 17) tuovat esiin käsitteen arvoäly tunneälyn, älykkään johtamisen ja organisatorisen älykkyyden rinnalle. Arvoäly voidaan kuvata kykynä hahmottaa ilmiöiden taustalla olevia arvoja ja tunnistaa omat arvomme. Arvoäly on myös kykyä tehdä omiin arvoihimme pohjautuvia ratkaisuja ja tekoja, joista voimme olla aidosti ylpeitä. (Aaltonen, Heiskanen ja Innanen 2003, 17.)

Arvojohtaja joutuu tekemään suurimman osan johtamistyöstään ryhmätilanteissa. Tämä poikkeaa perinteisistä kahdenkeskisistä keskusteluista, joissa esimies on kahdenkesken työntekijän kanssa käynyt palautetta läpi. Arvojohtamisen toteutuminen vaatii mittauksiin ja palautteeseen keskittymistä. Lähi-johtamistoiminnan mittaaminen on avainasemassa johtamiskulttuurin muutoksessa, koska ilman mittareita muutos voi jäädä vain teoriaksi. Mittareita voidaan tehdä myös työryhmä- tai liiketoimintatasolle. Tärkeintä on, että mittarit mittaavat oikeita asioita. (Kauppinen 2002, 181 – 184.)

Eettinen toiminta on olennainen osa arvojohtamista. Moraalisten valintojen tekeminen ja päätöksentekokyky ovat tärkeitä, mutta hyvän johtajan odotetaan olevan rehellinen ja sopusoinnussa itsensä kanssa. Henkisesti kypsä ja tasokas johtaja osaa liikkua arvojen kaikilla kentillä. Taulukossa 2 havainnollistetaan vertailua sisäistettyjen arvojen merkityksestä johtamiseen. (Aaltonen ja Junkkari 2003, 273 – 276.)

**TAULUKKO 2.** Sisäistettyjen arvojen merkitys johtamisessa (Aaltonen ja Junkkari 2003, 276).

arvot taka-alalla	arvot sisäistettynä
sanoo yhtä, tekee toista	sanat ja teot ovat yhtä
johtaa pelon ja kontrollin avulla	johtaa esimerkillään
näkee itsekkäät intressit	näkee yhteiset intressit
takertuu valtaan	jakaa valtaa ja innostaa muita
haluaa asiat oman mallinsa mukaan	rohkaisee oma-aloitteisuuteen
määräilee	pyytää ideoita ja palautetta
asettaa epärealistisen aikataulun	asettaa kohtuulliset aikataulut
motivoituu rahasta, vallasta ja maineesta	motivoituu arvoista ja periaatteista
on pelon ja ahdistuksen valtaama	pyrkii sisäiseen tasapainoon
ei ole kosketuksissa omiin tunteisiinsa	antaa tilaa tunteille ja välittämislle
vetää rooleja	hyväksyy itsensä

## 2.4 Kansainvälisten kulttuurierojen vaikutus lähijohtamiseen ja arvoihin

Suomessa on noudatettu angloamerikkalaisia henkilöstöjohtamisen perinteitä. Tätä on täydennetty eurooppalaisilla perinteillä, koska monissa Euroopan maissa ammattijärjestöillä ja valtiolla on merkittävä asema työnantajan ja työntekijöiden välisissä suhteissa. Henkilöstöprosessit ovat kaikkialla maailmassa samoja, mutta niiden sisällöt ja toteutustavat vaihtelevat kulttuureittain. Kansainvälisessä

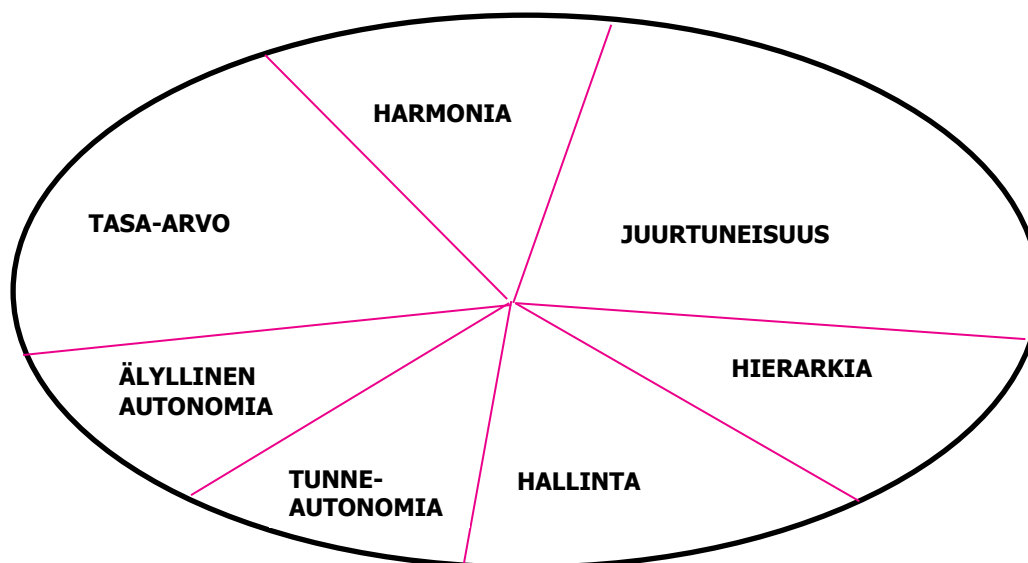
ympäristössä toimivilta henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta vaaditaankin hyvää kulttuurien tuntemusta. (Viitala 2013, 274 – 275.)

Työmarkkinoiden kansainvälistyminen ja eri kulttuuritaustoista tulevat työntekijät asettavat uusia haasteita myös lähijohtamiselle. Eri kulttuureissa arvopainotukset voivat olla erilaisia kuin mihin Suomessa on aiemmin totuttu. Schwartz (2011, 36 – 37) on tunnistanut arvojen maailmankartalla kahdeksan ylikansallista kulttuurialuetta:

- Länsi-Eurooppa
- Englantia puhuva alue
- Latalainen Amerikka
- Itäinen Keski-Eurooppa ja Baltia
- Itä-Eurooppa ja Balkan
- Etelä- ja Kaakkois-Aasia
- Konfutselaisuuden vaikutusalue
- Islamilainen Lähi-Itä ja Saharan eteläpuolinen Afrikka.

Schwartz (2011, 47) toteaa kulttuuristen orientaatioiden voivan vaikuttaa muun muassa naisten tasa-arvoon, julkisiin menoihin, hallitusten tarjoamaan turvaverkkoon sekä hallitusten keinoihin suojella kansalaisiaan sisäisiltä ja ulkoisilta uhilta. Toimintaperiaatteet ja käytännöt, jotka ovat sopusoinnussa vallitsevan kulttuurin kanssa, koetaan väestön keskuudessa luonnollisiksi ja oikeutetuiksi. (Schwartz 2011, 47.) Erilaisissa kulttuureissa johtamistyyliä ja johtajan ominaisuudet voidaan nähdä hyvin erilaisina. Toisissa kulttuureissa johtajalta vaaditaan vahvaa päättäväisyyttä, jotta hänet noteerataan johtajaksi. Toisissa kulttuureissa johtajalta puolestaan edellytetään konsultoivaa ja osallistavaa johtamistyyliä. Esimerkiksi menestyvän johtajan ominaisuutena voidaan pitää autoritääristä tyyliä ja mahdollinen herkkyyys nähdään johtajan heikkoutena. Toisaalla huolehtiva johtamistyyli nähdään edellytyksenä tehokkaalle johtamiselle. (Koopman, 1999, 504 – 505.)

Kulttuuriset arvojen painopisteet kehittyvät ja myös muuttuvat ajan mittaan. Schwartz (2011, 6 – 8) on rakentanut mallin, joka koostuu kahdeksasta arvo-orientaatiosta (kuvio 3). Juurtuneisuuden ja autonomian, joka jakaantuu älylliseen ja tunneautonomiaan, ulottuvuudet asettuvat mallissa vastakkain. Juurtuneisuuden pääarvot ovat yhteiskunnallinen järjestys, tottelevaisuus sekä perinnäistapojen kunnioitus. Älyllisen autonomian tärkeimmät arvot ovat laajakatseisuus ja uteliaisuus, ja tunneautonomian mielihyvä ja jännittävä elämä. Kulttuurinen tasa-arvo asettuu vastakkain kulttuurisen hierarkian kanssa. Tasa-arvon pääarvot ovat sosiaalinen oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvo, kun hierarkian arvot ovat arvovalta ja nöyryys. Kolmas arvo-orientaatioiden vastakkaisuus tulee harmoniasta ja hallinnasta. Harmonian tärkeimmät arvot ovat maailmanrauha ja ykseys luonnon kanssa. Hallinnan arvopainotus on kunnianhimoissa ja uskalaisuudessa. Usein yhteiskunnan arvojen painopisteen, arvo-orientaation painottaminen kulttuurisen orientaation yhteen ääripäähän, toinen ääripää jää hyvin vähälle painotukselle. Monista kulttuureista on havaittavissa hierarkian ja juurtuneisuuden painotus samalla, kun tasa-arvo ja autonomia toteutuvat kulttuurissa huonosti. (Schwartz 2011, 6 – 9.)



**KUVIO 3.** Kulttuuriset arvo-orientaatiot: teoreettinen rakenne (Schwartz 2011, 8).

Koopman ym. (1999, 508) jakavat Eurooppalaiset kulttuuriset arvot vielä pohjois-länsieurooppalaisiin ja etelä-itäeurooppalaisiin arvoluokkiin (taulukko 4). Tuloksista on havaittavissa tiettyjä eroavaisuuksia alueiden kesken. Pohjois-länsieurooppalaisen alueella korostuvat suoriutumisorientoituneisuus (ACH), tulevaisuusorientoituneisuus (FUT), jämäkkyys (ASS), yhteenkuuluvuus (COLL 1 ja 2), vallan jakautuminen (POW) sekä epävarmuuden ennakointi (UNC). Pohjois-länsieurooppalaisiin maihin on GLOBE-tutkimukseen osallistuneista maista luokiteltu Englanti, Irlanti, Alankomaat, Ruotsi, Tanska, Suomi, Saksa, Itävalta ja Sveitsi. Etelä-itäeurooppalaisiin puolestaan on luokiteltu Ranska, Italia, Espanja, Portugali, Kreikka, Turkki, Unkari, Tsekin tasavalta, Slovenia, Puola, Venäjä, Albania ja Georgia. Eroavaisuuksia kulttuureissa ja johtamistyyliissä voidaan todeta, joten yhtä eurooppalaista kulttuuria tai johtamistyyliä ei pystytä nimeämään. Myös alueelliset erot valtauskontojen suhteen ovat suuret. (Koopman ym. 1999, 503 – 515.)

**TAULUKKO 3.** Schwartzin kahdeksan kulttuurialueen profiilit. (Schwartz 2011, 40 – 45.)

Kulttuuri-alue	korostus	torjunta	erityispiirteitä
<b>Länsi-Eurooppa</b>	tasa-arvo älyllinen autonomia harmonia	hierarkia juurtuneisuus	demokraattisten hyvinvointivaltioiden muodostama alue huoli ympäristöstä korkea Kreikan alue poikkeaa
<b>Englantia puhuva alue</b>	vahva tunneautonomia vahva hallinta	harmonia juurtuneisuus	Amerikassa korostuu hallinta, hierarkia, juurtuneisuus
<b>Konfutse-laisuuden vaikutusalue</b>	käytännöllinen yrittäjäorientaatio voimakas hierarkia ja hallinta juurtuneisuus	tasa-arvo harmonia	poikkeuksena Japani, jossa harmonia ja älyllinen autonomia vahvempia kuin muissa alueen maissa

<b>Islamilainen Lähi-Itä ja Saharan eteläpuolinen Afrikka</b>	voimakas juurtuneisuus sisäryhmän sosiaaliset suhteet ryhmäsolidarisuus perinteinen järjestys	tunneautonomia älyllinen autonomia yksilöllisen ainutlaatuisuuden kehittäminen	sisäryhmän sosiaalisten suhteiden odotetaan antavan elämälle merkityksen
<b>Etelä- ja Kaakkois-Aasia</b>	hierarkia juurtuneisuus yksilöiden velvollisuuksien täyttäminen hierarkiassa	autonomia tasa-arvo	sisäryhmän sosiaalisten suhteiden odotetaan antavan elämälle merkityksen Intiassa korostuu hallinta erityisen voimakkaasti
<b>Itä-Eurooppa ja Balkan</b>	hierarkia ja juurtuneisuus vahvempi kuin Länsi-Euroopassa	vähäinen tasa-arvo vähäinen älyllinen autonomia	historialliset yhteydet Ottomaanien imperiumiin syvä kommunismin vaikutus
<b>Itäinen Keski-Eurooppa ja Baltia</b>	jonkin verran harmonisempi ja älyllisesti autonomisempi kuin Balkan ja itäisempi kulttuuri		vahvat historialliset ja kauppasuhteet Länsi-Eurooppaan uskonnollista yhteneväisyyttä Länsi-Eurooppaan
<b>Latinalainen Amerikka</b>	hierarkia ja juurtuneisuus verrattuna Länsi-Eurooppaan	älyllinen autonomia verrattuna Länsi-Eurooppaan	lähellä maailmanlaajuisia keskiarvoja kaikilla osa-alueilla

**TAULUKKO 4.** Yhteiskuntakulttuuriluokat, kuvaukset ja alueelliset painotukset (mukaillen Koopman ym. 1999, 508).

Luokka		Alue
ACH = Saavutus, suoritusorientoituneisuus	Rohkaistaan ja palkitaan suorituksen parantamisesta ja erinomaisuudesta	Pohjois-länsi –Eurooppa
FUT = Tulevaisuusorientoituneisuus	Suunnittelu, tulevaisuuteen sijoittaminen, palkitsemisen viivästyttäminen	Pohjois-länsi –Eurooppa
ASS = Jämäkkyys, vakuuttavuus	Jämäkkyuden, hallitsevuuden ja vaativuuden taso suhteessa toisiin	Etelä-itä –Eurooppa
COLL1 = Kollektiivisuus, yhteenkuuluvuus	Yksilöiden ja ryhmän yhteisöllisyyden aste	Pohjois-länsi –Eurooppa
GEN = Sukupuolten tasa-arvoisuus	Yhteisön keinot minimoida epätasa-arvoa	ei merkittävää eroa
HUM = Humanistinen orientoituneisuus	Oikeudenmukaisuus, välittäminen, pyyteettömyys, anteliaisuus, ystävällisyys	ei merkittävää eroa
POW = Vallan jakautuminen	Vallan ulottuvuus yhteisössä	Etelä-itä –Eurooppa
COLL2 = Perhekeskeisyys	Yksilöiden ja perheen yhdentyminen	Etelä-itä –Eurooppa
UNC = Epävarmuuden välttäminen	Yhteisön nojautuminen sosiaalisiin normeihin ja ohjeisiin lievittääkseen tulevaisuuden tapahtumien ennakoinnattomuutta	Pohjois-länsi –Eurooppa

Koopman ym. (1999, 514 – 515) luokittelivat kuusi johtamistyyliä, jotka voidaan todeta maailmanlaajuisesti tunnistetuiksi. Näitä ovat:

1. Karismaattinen/arvojohtaminen; alaluokkina visionaarisuus, inspiraationaalisuus, uhrautuvuus, tinkimättömyys, päättäväinen, suoritusorientoituneisuus.
2. Tiimijohtaminen; alaluokkina tiimiorientoituneisuus, tiimin yhdistäjä, diplomaattisuus, pahanthahtoisuus, hallinto-osaaminen.
3. Narsistinen johtaminen; alaluokkina itsekeskeisyys, statustietoisuus, ristiriitojen aiheuttaminen, kasvonsa pelastava, kaavamaisuus.
4. Osallistuva johtaminen; alaluokkina itsevaltaisuus, osallistumattomuus.
5. Ihmislähtöinen johtaminen; alaluokkina vaatimattomuus, ihmisorientoituneisuus.
6. Autonominen johtaminen; alaluokkina yksilöllisyys, itsenäisyys, autonomisuus, ainutlaatuisuus.

Näistä erityisesti karismaattinen/arvojohtaminen sekä tiimijohtaminen erottuvat selkeimmin kulttuureista riippumattomina johtamistyyleinä. (Koopman ym. 1999, 514 – 515.)

Osana laajaa GLOBE –tutkimusta Den Hartog, House, Hanges ja Ruiz-Quintanilla (1999, 237) tutkivat johtajan ominaisuuksia, joita voidaan kuvata kulttuurista riippumattomaksi. Erinomaisen johtajuuden käsitettä määriteltäessä esille nousevia ominaisuuksia ovat luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys. Näitä voidaan pitää myös muutosjohtamisen edellytyksinä. Karismaattisuus, inspiointi ja visiojohtaminen kuuluvat erinomaiseen johtajuuteen. Karismaattisuus nähdään kokonaisuutena, joka sisältää rohkaisevan, positiivisen, motivoivan, itsetuntoa vahvistavan, dynaamisen ja tulevaisuuteen orientoituneen johtamistavan. Myös kyvykkyys tiimijohtamisessa nähdään tärkeänä erinomaisen johtamisen osa-alueena. Erinomaisuuksiin pyrkiminen, päättäväisyys, älykkyys ja kyvykkyys ongelmien ratkaisuun nähdään tärkeinä ja toivottuina ominaisuuksina. Negatiivisina ja ei-toivottuina ominaisuuksina pidetään häikäilemättömyyttä, epäsosiaalisuutta, ärtyneisyyttä, itsekeskeisyyttä sekä yhteistyökyvyttömyyttä. Myös diktaattorimainen johtajuus nähdään kielteisenä. (Den Hartog ym. 1999, 237 – 240.)

Kulttuurista riippuvaisia ominaisuuksia Den Hartog ym. (1999, 240 – 241) toteavat olevan yli 30. Suuria eroja eri kulttuurien välillä on nähtävissä muun muassa johtajan herkkyyden, hillittyneisyyden, kunnianhimon, oveluuden ja provokoituneisuuden suhteen. Myös riskinoton, komentelemisen ja dominoinnin, elitismin ja statustietoisuuden sekä autonomisuuden ja riippumattomuuden välillä on merkittäviä eroja kulttuurien ja maiden välillä. Toisaalta johtamisen eri tasoilla nähdään erilaisia painopisteitä. Lähijohtajan myötätuntoisuus, työntekijöiden tarpeiden huomioiminen sekä järjestelmällisyys korostuvat ylempään johtoon verrattuna. Tiimijohtaminen ja osallistuminen päivittäiseen toimintaan ovat toivottuja lähijohtamisen tasolla. Jopa vaatimattomuus tulee esille toivottuna ominaisuutena lähijohtamisen tasolla. Ylemmällä tasolla korostuvat pitkän tähtäimen suunnitelmallisuus, visionäärisuus sekä innovatiivisuus. (Den Hartog ym. 1999, 240 – 249.)

### 3 LÄHIJOHTAJA JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

#### 3.1 Lähijohtaja henkilöstöjohtajana

Lähijohtamisen käsitettä ja tehtäväkenttää sekä lähijohtamisessa vaadittavaa osaamista on kuvailtu lähteissä eri tavoin. Lainauksena Sinikka Salon, vuonna 2012 Oulun apulaiskaupunginjohtajan, kuvaus lähijohtajuudesta:

”Lähijohtaja toteuttaa koko organisaation strategiaa. Perustehtävä ja strategia kohtaavat arjessa. Johtajan on tunnettava oman yksikkönsä asiakastarpeet ja oman henkilökunnan osaaminen suhteessa tarpeiden tyydyttämiseen. Rutiineilta on raivattava aikaa kehittämistyölle. Hyvä lähijohtaja kykenee samanaikaisesti hahmottamaan tulevaisuuden kehittämisen suunnan, luomaan polun miten tavoitteeseen päästään ja innostamaan henkilökunnan tälle yhteiselle tielle. On siis oltava taito elää yhtä aikaa sekä tulevaisuudessa että arjen pyörytyksessä. Lähijohtajan vastuulla on työn tarkoituksenmukainen organisointi, työkäytäntöjen ja toiminnan kehittäminen sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat, kuten osaamisen johtaminen. Lähijohtajalta vaaditaan osaamista johtamiseen, moniammatilliseen yhteistyöhön ja toimialaansa liittyviin erityiskysymyksiin.” (Vähäkangas, Niemelä ja Noro 2012, 3.)

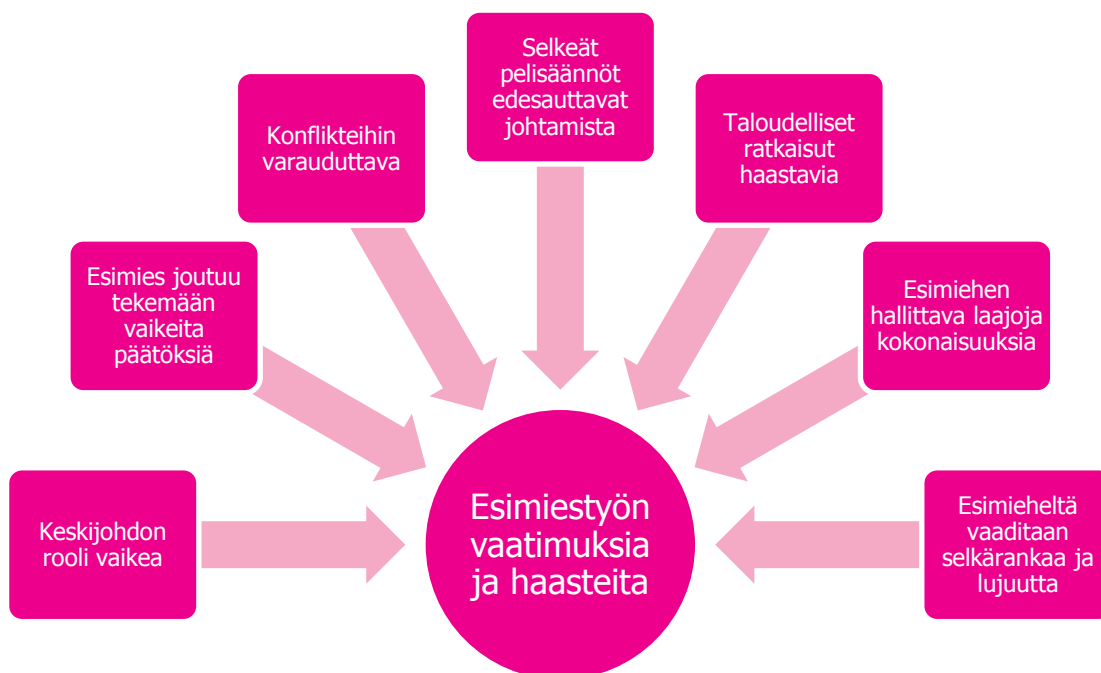
Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 19) kuvaavat lähijohtajaa operatiiviseen palvelutoimintaan osallistuvana henkilöstönä, joka vastaa päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä. Lähijohtajan asemaa organisaatiossa voidaan kuvata kaksinaiseksi. Toisaalta hän kuuluu omaan yksikköönsä, mutta toisaalta koko organisaation johtamisjärjestelmään keskijohdon ja ylemmän johdon tavoin. Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 19) kiteyttävät lähijohtamisen työyksikön päivittäiseen johtamiseen, johtamisen työnsisältöihin ja työssä tarvittaviin johtamisominaisuuksiin. Ylempi johto jakaa heidän tutkimuksessaan lähijohtajan työn sisällön kuuteen tehtäväalueeseen:

- henkilöstöhallinnolliset tehtävät
- talousosaaminen
- työyksikön perustehtävästä huolehtiminen
- yhteistyö
- kehittäminen
- poliittisten, hallinnollisten ja strategisten linjausten operatiivinen noudattaminen. (Reikko, Salonen ja Uusitalo 2010, 19, 56.)

Lähijohtajan tehtävänkuva on hyvin laaja. Lähijohtaja on avainasemassa omaa yksikköä koskevissa asioissa ja hänen vastuullaan on yksikön päivittäisen toiminnan johtaminen yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Lähijohtaja kokoaa eri palvelut sopivaksi kokonaisuudeksi, jossa huomioidaan niin asiakkaiden tarpeet kuin henkilöstö ja sen osaaminen. Myös organisaation linjaukset sekä erilaiset toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavat säädökset vaikuttavat lähijohtajan työhön. Lähijohtajan on tunnettava organisaation strategia ja saatava se toteutumaan yksikössään yhdessä henkilöstön kanssa. Lähijohtajat ovat siis vastuussa niin lyhyen kuin pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisesta omassa yksikössään. (Reikko, Salonen ja Uusitalo 2010, 32.)

Lähijohtamisen perustana voidaan pitää yksikön perustehtävää, sekä toteuttamisen näkökulmasta että henkilökunnalle selkeyttämisen näkökulmasta. Työstä, työn tavoitteista ja yhteisistä työmenetelmistä keskustelu ovat tärkeä osa lähijohtajan työtä. Jokapäiväisen toiminnan organisointi, kuten resursseista huolehtiminen ja työjärjestelyiden tekeminen, kuuluvat lähijohtajan työhön samoin kuin organisaatiossa olevan osaamisen mahdollisimman tehokas käyttäminen. Ihanteellista on, jos johtamisella saadaan organisaatiossa oleva osaaminen käyttöön ja kohdennettua oikein. Tehtävien delegointi ja vastuun jakaminen synnyttää ja vahvistaa motivaatiota ja auttaa luomaan hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Työntekijöitä arvostava ja toimivaan vuorovaikutukseen perustuva ilmapiiri lisää turvallisuutta ja työtyytyväisyyttä. (Reikko, Salonen ja Uusitalo 2010, 43 – 46.)

Lähijohtajan työ on vaihtelevaa, lyhyttempoista ja sitä kuvastaa jatkuva työn keskeytyminen muun muassa välittömien toimenpiteiden vuoksi. Lähijohtajan työssä korostuu ristiriitojen ja erilaisten häiriöiden käsittelijän ja neuvottelijan rooli. Lähijohtajan tulee tukea työntekijöiden osaamista ja hyvinvointia rakentaen samalla työyhteisöön mahdollistavaa ja rakentavaa kulttuuria. Lähijohtajan vapaus päätöksenteossa vaihtelee organisaatioissa, mutta pääsääntöisesti perustehtävään liittyvässä päätöksenteossa lähijohtajalla on vapaus tehdä päätöksiä itsenäisesti. (Reikko, Salonen ja Uusitalo 2010, 32 – 34.)



**KUVIO 4.** Esimiestyön vaatimuksia ja haasteita.

Lähijohtajan tehtävät vaihtelevat toimialasta, yksiköstä ja organisaatiosta riippuen. Sosiaali- ja terveysalalla lähijohtajan tehtävät voidaan jakaa asioiden johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen sekä asiakas- ja potilastyöhön. Lähijohtajan tehtäviä voidaan luetteloida muun muassa seuraavasti:

- päätöksenteko vallan ja vastuiden näkökulmasta

- henkilöstöhallinnolliset asiat
- työn suunnittelu ja valvonta
- talouteen liittyvät tehtävät. (Reikko, Salonen ja Uusitalo 2010, 33 - 35.)

Liiketaloudessa ihmisten johtaminen on jakautunut kolmeen pääasialliseen tieteenalaan: johtajuuteen, organisaatiokäyttäytymiseen ja henkilöstöjohtamiseen (*human resource management, HRM*). Henkilöstöjohtaminen voidaan edelleen jakaa ”kovaan” ja ”pehmeään” henkilöstöjohtamiseen. Kova HRM lähestyy henkilöstöä resurssinäkökulmasta ja painottaa tehokkuutta ja kustannusnäkökulmaa. Pehmeä HRM huomioi henkilöstön inhimillisen luonteen ja lähestyy henkilöstöä voimavarana. Pohjalla on ajatus sitoutuneesta, osaavasta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä kukoistavan liiketoiminnan tekijänä. Käytännössä kova ja pehmeä henkilöstönäkökulma esiintyvät yleensä rinnakkain. Viitala (2013, 20) kuvaa henkilöstöjohtamisen *sisältävän kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio*. (Viitala 2013, 20, 40 – 41.)

Henkilöstöjohtamisen strategista roolia korostetaan enenevässä määrin (Ulrich 2007, 46; Viitala 2013, 24). Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on hyvin laaja kokonaisuus, jonka perustana voidaan käyttää erilaisia malleja. Henkilöstöjohtamisen neljän pääroolin mallissa (Ulrich 2007, 46 – 47) strategisten henkilöstövarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen ovat avainasemassa (kuvio 5). Henkilöstöjohtamisen kolmen pääalueen mallin perustana olevat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö sulautuvat käytännössä toinen toisiinsa, mutta tärkeää on huomioida kaikkien osa-alueiden merkitys johtamisessa (Viitala 2013, 20 – 21).



**KUVIO 5.** Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 2007, 47).



Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeinen tehtävä on henkilöstöstrategioiden ja -käytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöjohtamisen rooli ristiriitojen ratkaisijana on yhtä merkittävä kuin rooli inhimillisten voimavarojen turvaajana. Perusrakenteiden johtamisella parannetaan henkilöstöprosesseja, jonka tavoitteena on hallinnollisen tehokkuuden parantaminen. Tällä muun muassa tuotetaan organisaatiolle lisäarvoa. Henkilöstön ohjaamisella ja sitouttamisella tavoitellaan sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä muun muassa henkilöstökäytäntöjä kehittämällä. Muutoksen ja uudistumisen johtamisella tavoitellaan muutoskykyä. Muutosten edistäjinä henkilöstöjohtajat tunnistavat ja nimeävät ongelmia ja ratkaisevat niitä, rakentavat luottamuksellisia suhteita ja laativat ja toteuttavat toimintasuunnitelmaa. (Ulrich 2007, 48 – 54; Viitala 2013, 20 - 21.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaavat liiketoiminnan strategiset valinnat. Periaatteistoa, jolla varmistetaan liiketoimintastrategian mahdollistava henkilöstö, kuvataan henkilöstöstrategiaksi. Kun liiketoimintaa ohjaa tulevaisuuteen määritelty liiketoimintavisio, myös henkilöstöjohtamista ohjaa henkilöstövisio. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät käytännön toimintamallit ja menettelytavat perutuvat henkilöstöpolitiikkaan. (Viitala 2013, 24 – 25.) Menestyvässä organisaatiossa henkilöstöjohtajien tehtävät etenevät prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen.

Ulrich (2007, 45 – 46) korostaa henkilöstöjohtajien roolien uudelleen määrittelyä niihin kohdistuvien muutosten myötä. Hallinnollinen ja valvova johtaminen on muuttunut enemmän konsultoivaan yhteistyöhön, operatiivinen johtaminen strategiseen johtamiseen sekä sisäinen johtaminen ulkoiseen ja asiakaskeskeiseen johtamiseen. Aktiivinen ja ratkaisukeskeinen johtaminen korvaa aiemman tehtäväkeskeisen ja vaatimuksiin reagoivan johtamisen. Käytännön johtamistyössä nämä roolit kuitenkin yhdistyvät ja sekoittuvat. Henkilöstöjohtajan tulee pystyä sekä aiempiin että muutosten mukanaan tuomiin rooleihin. Tulosten aikaansaamiseksi henkilöstöjohtajien tulee määritellä toimintansa tavoitteet, halutut lopputulokset. Niiden myötä myös liiketoimintakumppaneiden roolit ja tehtävät voidaan määritellä. (Ulrich 2007, 45 – 46.)

Henkilöstöjohtaminen ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat toisiinsa. Henkilöstöjohtaminen luo, uudistaa sekä säilyttää organisaation kulttuuria ja arvomaailmaa. Samalla organisaatiokulttuuri määrittelee ehtoja sille, miten voi toimia, mikä on sallittua tai ei, ja mihin uskoa ja sitoutua. Käytännön henkilöstötyössä organisaatiokulttuuri vaikuttaa henkilöstöratkaisuja tehtäessä. Yrityskulttuuria voidaan muuttaa esimerkiksi rekrytoinnin, koulutuksen ja työtehtävien avulla, muuttamalla lähijohtamisen ja organisaation johtamisen sisältöjä ja keinoja, uudistamalla toimintamalleja ja sääntöjä, tai muuttamalla rakenteita. Myös verkostoitumisella ja visuaalisilla muutoksilla voidaan yrityskulttuuriin vaikuttaa. Organisaation kehittämisessä avainasemassa on oppimista, luovuutta ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin luominen. Tätä voidaan tukea palkitsemisjärjestelmän, liikkuvuuden, avoimen keskustelun ja tiedon vaihdon, luovuuden arvostamisen sekä toimintaympäristön ja sidosryhmien seuraamisen avulla. (Viitala 2013, 28 – 30.)

Henkilöstöjohtamisen haasteena on hyvien työntekijöiden sitouttamisen ja henkilöstön joustavuuden välisen tasapainon löytäminen. Sekä Suomessa että kansainvälisesti kehitystrendinä on henkilöstön

jakautuminen ydinhenkilöstöön ja liitännäishenkilöstöön. Viitala (2013, 83) viittaa Atkinsonin kolmen ryhmän malliin, jossa ydinryhmä koostuu hyvin palkatuista, yrityksen kannalta tärkeistä osaajista, joiden merkitys kilpailuedun saavuttamisessa on keskeinen. Strategioiden, prosessien ja tehtävien uudistaminen on mahdollista heidän osaamisensa varassa. Näitä osaajia pyritään sitouttamaan ja tarjoamaan erilaisia uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Ydinryhmän ulkopuolelle jää kaksi perifeeristä, liitännäisryhmää. Toinen ryhmä koostuu osaajista, joiden osaaminen ei ole kilpailuedun kannalta olennaista. Heidän osaamisensa on kuitenkin tärkeää ja heille maksetaan hyvin. Toisen ryhmän osaajille ei edes pyritä tarjoamaan etenemismahdollisuuksia, vaan heidän kohdallaan siiedetään vaihtuvuus ja luotetaan työmarkkinoiden riittävään tarjontaan. Kolmas ryhmä koostuu yritykseen hyvin löyhästi sidottavasta henkilöstöstä, kuten määrä- ja osa-aikaiset työntekijät, vuokratyöntekijät ja alihankkijat. (Viitala 2013, 83 – 84.)

Henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli työyhteisön ilmapiirin rakentumiseen. Viitala (2013, 19) nostaa esille viestinnän, päätöksenteon, henkilöstöstä huolehtimisen, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja työmotivaation sekä teknologian hyödyntämisen merkityksen ilmapiiriin. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet kuvataan kuviossa 6.



**KUVIO 6.** Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24).

## 3.2 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

### 3.2.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun pohjana on laaja-alainen tiedonhankinta ja prosessointi, joiden avulla pyritään hyödyntämään kokemuseräistä tietoa tulevaisuuden ennakkoinnissa. Henkilöstösuunnitelma ohjaa

henkilöstövoimavarojen johtamista. Systemaattisella ennakointityöllä pyritään varmistamaan tulevaisuudessa tarvittava henkilöstömäärä ja osaaminen. Suunnittelun osa-alueita ovat myös toimenpiteet, joiden avulla kehitetään ja ylläpidetään osaamista, hyvinvointia ja tavoitetietoisuutta. (Viitala 2013, 57 – 58, 64.)

Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa kovaan ja pehmeään osa-alueeseen. Kovan henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on liiketoiminnan strategia ja suunnitelmat ja se huomioi henkilöstön lähinnä kustannuseränä. Kovaa henkilöstöjohtajuutta kuvaavat seuraavat ominaisuudet:

- suunnittelu ylhäältä johdettua
- tiukka ja suora valvonta
- yksi kaikille yhteinen toimintatapa
- toiminnan lähtökohtana suunniteltu strategia
- rationaalinen lähestymistapa
- henkilöstö nähdään kustannuseränä
- systeeminäkemys ja staattisuus vallitsevana. (Viitala 2013, 58.)

Pehmeää henkilöstösuunnittelua kuvaa yhteistoiminnallisuus ja joustavuus, sekä henkilöstön näkeminen pääomaeränä. Vaikka tässäkin liiketoiminnan strategia ja suunnitelmat ovat ohjaavia, henkilöstö mukautetaan ja sopeutetaan liiketoimintaan jatkuvat muutokset huomioiden. Pehmeää henkilöstöjohtamista kuvaavat:

- suunnittelu yhteistyössä
- valtuuttava ja epäsuora valvonta
- erilaisia tarpeita huomioivia toimintatapoja
- toiminta joustaa kulloisen tilanteen mukaan
- henkilöstö nähdään pääomana
- prosessinäkökulma ja jatkuvan muutoksen huomioiminen. (Viitala 2013, 58.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta, sekä varmistaa työvoiman oikea kohdentuminen paikallisesti ja ajallisesti. Henkilöstösuunnitelmassa määritellään osaamisen kehittämistä ja henkilöstön hyvinvointia tukevat toimenpiteet, muun muassa huomioidaan resurssointitarkaisujen merkitys henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon. Henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia ja turvataan riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstösuunnitelmassa määritellään myös keinoja, joilla henkilöstön määrää voidaan säädellä. Henkilöstösuunnittelun tuottama tieto ohjaa käytännön henkilöstöjohtamista

- työvoiman lisäämis- tai vähentämistarpeissa
- osaamisen hankinnassa ja kehittämisessä
- tehtävien sijoittamisessa ja muuttamisessa
- sijais- ja varamiessuunnittelussa
- seuraaja- ja urasuunnittelussa
- henkilöstökustannuslaskelmissa ja henkilöstöbudjetissa
- henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä

- henkilöstötoimintojen kehittämisessä. (Viitala 2013, 59.)

### 3.2.2 Henkilöstön hankinta

Henkilöstöhankinta, eli rekrytointi, koostuu niistä toimenpiteistä, joilla organisaation palvelukseen saadaan tarvittavat henkilöt hankittua. Rekrytointi on merkittävä niin taloudellisesti kuin palvelun laadun, toiminnan sujuvuuden kuin tehokkuudenkin näkökulmasta. (Viitala 2013, 98.) Rekrytoinnin tärkein tehtävä Juutin ja Vuorelan (2015, 58) mukaan on hyvien ihmisten houkuttelu hakemaan töitä organisaatiosta. Tämän jälkeen työhön voidaan valita organisaation kannalta sopivin henkilö. Hyvämaineisella organisaatiolla onkin paremmat mahdollisuudet onnistua rekrytoinnissa kuin huonomaineisella organisaatiolla. (Juuti ja Vuorela 2015, 58 – 59.) Rekrytoinnilla voidaan saada nopeasti uutta osaamista, jonka saaminen kehittämisen kautta voi kestää kauan. Epäonnistuessaan rekrytointi taas aiheuttaa haittaa niin työntekijälle itselleen, organisaatiolle kuin asiakkaillekin. Rekrytointiin kannattaa siis panostaa kaikissa tilanteissa, myös kiireen ja työpaineiden alla. (Viitala 2013, 98 – 99.)

Rekrytoinnin lähtökohtana toimivat liiketoiminnalliset tavoitteet ja toimintatavat. Ennen rekrytointipäätöstä selvitetään onko työtehtävä välttämätön tai voidaanko se organisoida nykyisen henkilöstön tehtäväksi. Myös työn ulkoistamisen tai automatisoinnin mahdollisuus arvioidaan. Mikäli päädytään rekrytoimaan uusi työntekijä, määritellään valintakriteerit organisaation, yksikön sekä työtehtävien näkökulmasta. Kriteereitä määriteltäessä tulee huomioida

- organisaatiokulttuuri
- visio ja liiketoimintastrategia
- tehtäväsisältö ja vaatimustaso
- tehtävän kehittyminen tulevaisuudessa
- osaamisvaatimukset
- tehtävän ja yksikön edellyttämä asenne ja persoonallisuus
- palkkaus ja työsuhte-edut
- työsuhteen pituus
- perehdytyksen järjestäminen
- haastattelu- ja valintaryhmä
- organisaatiossa jo oleva henkilöstö. (Viitala 2013, 99 – 100.)

Rekrytointi voidaan tehdä sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat nopeus ja luotettavuus, se on henkilöstön kannalta motivoivaa eikä yleensä vaadi yhtä pitkää perehdyttämisvaihetta kuin ulkoisen rekrytoinnin kautta aloitetussa työsuhteessa. Sisäisen rekrytoinnin haittoina voidaan nähdä henkilöstön välisen kilpailutilanteen aiheuttama ilmapiirin tulehtuminen tai usean työntekijän yhtäaikaista harjoitteluvaihetta perehdytyksineen ja häiriöineen. Ulkoinen rekrytointi puolestaan on hidasta, vie monen ihmisen aikaa ja on yleensä kallista. Se on kuitenkin tarpeen niissä tilanteissa, kun organisaation sisältä ei löydy henkilöä avautuvaan tehtävään. Rekrytointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa voidaan seuloa myös organisaation palveluksessa aiemmin olleet työntekijät, harjoittelijat tai

esimerkiksi organisaatioon opinnäytetyön tehneet henkilöt. Organisaatioon aiemmin sidoksissa olleiden rekrytointi usein nopeuttaa työtehtäviin sisään pääsyä. (Viitala 2013, 105, 110.)

Päädyttyessä ulkoiseen rekrytointiin vaihtoehtoina on järjestää rekrytointi kokonaan yrityksen omin voimin, ostaa palvelu rekrytointipalveluyritykseltä kokonaan tai osittain, käyttää konsulttipalveluita tai hyödyntää työnvälitystoimintaa. Internet ja sosiaalinen media ovat kasvavassa roolissa rekrytointikanavina ja niitä käyttämällä pyritään vaikuttamaan positiivisesti myös työnantajaimagoon. Ylempiä toimihenkilöitä tai johtajia voidaan rekrytoida suoraan toisista organisaatioista headhunting -keinojen avulla. Headhunting-toimintaa on kritisoitu eettisesti arveluttavaksi erityisesti työvoimapulasta kärsivillä aloilla, koska avainhenkilöt voidaan organisaation tietämättä houkutella suoraan kilpailevan organisaation palvelukseen. Julkisen työnvälitysjärjestelmän palveluita on kehitetty vastaamaan työnantajien tarvetta. Työvoimatoimiston järjestelmä kattaa koko maan, joten yhdellä ilmoituksella työntekijöitä voi hakea myös oman alueen ulkopuolelta. Järjestöjen tai oppilaitosten vahvuus on puolestaan alakohtaisuus. (Viitala 2013, 112 – 115.)

Henkilövalinnan menetelmiä valittaessa on hyvä huomioida haettavan tehtävän luonne ja taso, hakuprosessiin käytettävä aika, käytettävän menetelmän hyväksyttävyyden ja sopivuus, käytön kustannukset sekä menetelmän vaatima osaaminen, työmäärä ja toteutettavuus. Hakuprosessissa käytetään useaa eri vaihetta, joiden avulla arvioitavien henkilöiden määrä karsitaan kohtuulliseksi. Usein käytettyjä menetelmiä ovat

- haastattelu
- käytännön harjoitukset
- erilaiset testit, kuten taito- tai persoonallisuustesti
- työnäytteet, portfolio
- suositukset. (Viitala 2013, 116 – 118.)

Haastattelu nähdään usein keskeisenä osana valintaprosessia. Haastattelu voi olla avoin tai strukturoitu ja yksilö- tai ryhmähaastattelu. Pääasia on, että siihen on valmistauduttu hyvin. Kysymykset mietitään ja sovitaan ennakkoon, niitä käytetään kaikissa haastatteluissa ja niille tehdään pisteytys. Haastattelu voi painottua eri tavoin, esimerkiksi keskittyen hakijan aiempaan työkokemukseen, haettavana olevan työtehtävän sisältöön tai hakijan periaatteisiin ja asenteisiin. Työhaastattelussa tulee muistaa henkilötietolain asettamat rajoitukset kysymyksiin, sillä silloin voidaan kysyä vain työtehtävään sidoksissa olevia asioita. Muun muassa yksityiselämään, perheeseen, ammattiyhdistystoimintaan, politiikkaan tai terveyteen liittyviä kysymyksiä ei saa esittää ja työhön liittymättömät asiat eivät saa vaikuttaa valintaan. (Viitala 2013, 116 – 117.)

Työsuhteen solmimisen perustana on työsopimus. Työsopimuksessa tulee ilmetä vähintään työntekijän nimi, työnantajan nimi, mistä työstä on kyse ja kuinka kauan työsuhde on voimassa. Näiden lisäksi on suositeltavaa kirjata työn tapahtuvan työnantajan johdon alaisena, työnantajan antaman ohjeistuksen mukaisesti sekä työstä maksettava palkka. Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset määräävät tiettyjä ehtoja, kuten vuosiloman määräytymisen ja viikottaisen työajan. Määräaikaisia sopimuksia tehtäessä tulee määräaikaisuuden perusteen olla riittävä ja se tulee aina ilmetä työsopimuksessa.

Työsopimukseen kirjataan yleensä noudatettava koeaika ja sen pituus, sekä mahdolliset rajoitukset kilpailevan toiminnan harjoittamisesta. (Viitala 2013, 119 – 120.)

Rekrytointiin vaikuttaa työnantajaimago. Työnantajaimagoa luo mielikuva organisaatiosta tai yksiköstä, joko markkinoinnin, asiakaskokemusten tai uutisoinnin kautta. Rekrytointipolitiikka, kuten rekryilmoitusten luonne tai rekrytoinnin määrä ja tiheys, tapa kohdella työntekijöitä, palkkataso, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen sekä johtaminen ovat työnantajaimagoon vahvasti vaikuttavia tekijöitä. Työnantajaimagoa on syytä kehittää aktiivisesti ja yksi keskeisimmistä keinoista on organisaation henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Pitkäjänteistä työnantajaimagon vahvistamistyötä on myös oppilaitosyhteistyön vahvistaminen. Oppilaitosten kautta potentiaalisille tulevaisuuden työntekijöille tuodaan esiin mahdollisuuksia avoimiin työpaikkoihin organisaatiossa. (Viitala 2013, 102 – 103.)

### 3.2.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman pian kiinni tehokkaaseen työntekoon ja pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi. On tärkeää auttaa häntä kokemaan olonsa tervetulleeksi. Uusi työntekijä voi tuottaa työnantajalleen niin taloudellisesti kuin laadullisesti merkittävää hyötyä. Uudella työntekijällä voi olla koulutus- tai työkokemustaustaltaan sellaista osaamista tai tietoa, mitä organisaatiossa ei ennestään ole. Näin ollen hänen esittämänsä kehittämis ehdotukset voivat vaikuttaa koko organisaation menestykseen. Näiden kehittämis ehdotusten huomioiminen edellyttää avointa ja kiinnostunutta asennetta uutta työntekijää kohtaan. (Viitala 2013, 99 – 100, 193.)

Avainasemassa on riittävän pitkäkestoinen ja monipuolinen perehdytysohjelma. Kokonaisvaltainen perehdytysohjelma sisältää tiedottamisen ennen työn aloitusta, vastaanoton ja organisaatioon perehdyttämisen, työsuhte perehdyttämisen sekä työnopastuksen. Perehdyttäminen toimii valintavaiheessa niin valittujen kuin muidenkin hakijoiden suhteen myös työnantajakuvamarkkinointina, koska kaikille hakijoille annetaan tietoa organisaatiosta ja haettavasta työstä. (Viitala 2013, 193 – 194.)

Perehdyttäminen jakaantuu eri tasoille. Alussa uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon, sen tavoitteisiin ja toimintatapoihin, organisaation asemaan alalla sekä tulevaisuuden näkymiin. Työyhteisön jäseniin tutustuminen, työtiloihin, järjestelmiin sekä toimintatapoihin perehtyminen ovat seuraavan perehdyttämisen tason asioita. Perehdyttämisen ydin on työtehtävään perehdyttäminen. Tähän liittyy menetelmien, koneiden ja laitteiden, ohjelmien ja järjestelmien sekä materiaali- ja tietovirtojen perehdyttäminen. Työturvallisuus ja häiriötilanteiden korjaaminen kuuluvat myös tälle tasolle. Työsuhdetta määrittävät periaatteet ja säännöt ovat omalla perehdytystasollaan. Tähän kuuluvat

- palkanmaksun perusteet, palkanmaksupäivä ja palkanmaksuun liittyvät käytänteet
- työaika, aikataulut, poissaolosäännöstö ym. työaikaan liittyvät normistot
- vastuut ja seuraamukset sääntöjen laiminlyönneistä
- tietoturvaan liittyvät asiat
- ruokailu- ja taukotilat, sosiaalilat

- työterveyshuolto, työsuhte-edut, virkistystoiminta. (Viitala 2013, 193 – 194.)

Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Työnopastuksen tarkoituksena on varmistaa uuden työntekijän toimintavarmuus työhön. Työnopastuksen kohteet määritellään perehdytysohjelmassa, mutta niihin kuuluvat

- työpaikan olosuhteet, työympäristö ja työkaverit
- työn sisältö, työvaiheet ja periaatteet
- työn tuloksiin ja laatuun liittyvät osatekijät ja arviointikriteerit
- työssä käytettävien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- siisteys ja turvallisuus, häiriötilanteiden toimintaohjeet
- työhön liittyvä neuvonta ja opastus, käytettävät tietolähteet
- oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. (Viitala 2013, 194.)

### 3.2.4 Osaamisen kehittäminen

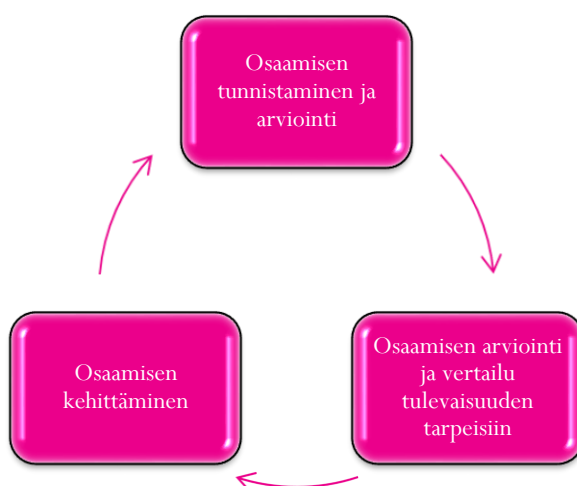
Organisaatio, jossa henkilöstö aktiivisesti lisää omaa kykyään rakentaa todellisuuttaan ja tulevaisuuttaan, kuvautuu oppivaksi organisaatioksi. Oppivassa organisaatiossa henkilöstön osallistumista innovatiiviseen yhteistyöhön edistetään. Henkilöstö pääsee vaikuttamaan omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä. Työhön sitoutuminen ja aloittekykyisyys, vastuuntuntoisuus sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen toimivat perustana oman toiminnan parantamiselle. Organisaation osaaminen tulee hahmottaa laaja-alaisena kokonaisuutena, joka perustuu jäsenten omiin taitoihin. Osaamisen kokonaisuus etenee organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin sisältyviin toimintakäytäntöihin ja –rutiineihin. Johtaja toimii oppivassa organisaatiossa suunnittelijana, järjestelijänä ja opettajana. Hän kantaa rakentamisen vastuuta, sillä oppivassa organisaatiossa ihmisten tulee jatkuvasti laajentaa kykyään monimutkaisuuden ymmärtämisessä, selkeyttää visiotaan sekä kehittää yhteisiä toimintamalleja. (Laaksonen, Niskanen ja Ollila 2012, 146 – 147.)

Johtamista osaamisen kehittämisessä tarvitaan, jotta organisaatio ja työyhteisö pysyvät muun kehityksen mukana jatkuvassa muutoksessa. Osaamisen johtaminen laajempaan kokonaisuuteen on organisaatiossa olemassaolevan tai hankittavissa olevan tiedon, taidon ja kokemuksen hallitsemista ja ohjaamista. (Laaksonen, Niskanen ja Ollila 2012, 144.) Osaamisen kehittymistä tukevan johtamisjärjestelmän osa-alueita ovat:

- suunnittelu- ja seurantarjestelmä (osaamisen laatu ja määrä)
- osaamisen kehittämisjärjestelmä (mm. perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, työyhteisöjen kehittäminen)
- osaamista tukevat muut HR-toiminnot (mm. rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu)
- tietohallinto ja tietojärjestelmät
- organisaatorakenne ja työn organisointitavat
- oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt
- osaamisriskien hallinta. (Viitala 2013, 184.)

Mintzberg (2011, 66 – 69) kuvaa kehittämistyön olevan yksinkertaisuudessaan lähijohtajan auttamista yksilöitä kehittämään itseään. Lähijohtaja pystyy sellaisten ryhmien rakentamiseen ja ylläpitämiseen, jotka kykenevät yhteishengen luomiseen ja ryhmien sisäiseen ja keskinäiseen ongelmien ratkaisuun. Näin ryhmässä voidaan keskittyä työhön. Lähijohtaja ei käytä päätöksentekoa kontrollointikeinona, vaan päätöksentekokulttuuri on osa johtamista. Lähijohtaja toimii työyhteisössä kulttuurin energiakeskuksena. (Mintzberg 2011, 66 – 69.) Viitalan (2004, 194) määritelmä osaamisen johtamisesta on: *Organisaation oppimista edistävä johtajuus (knowledge leadership) on johtamista, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja.* Tässä hän käyttää apuna reflektiivistä keskustelua sekä erilaisia jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä työntekijöiden kanssa. Lähijohtaja käyttää omaa esimerkkiään innostaessaan työntekijöitä jatkuvaan omaehtoiseen kehittämiseen. (Viitala 2004, 194.)

Osaamisen johtamista voidaan kuvata johtamisen yleisotteena käytännön lähijohtamisessa. Lähijohtajan vastuulla on varmistaa organisaation strategioiden vaatima osaamistaso omalla vastuualueellaan. Hänen tehtävänä on osaltaan olla mukana kehittämässä ja määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Osaamisen johtamisen tärkein osa-alue on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen sekä tämän osaamisen tehokas hyödyntäminen. Yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen toimii osaamisen johtamisen ytimenä, sillä organisaatiossa oleva osaaminen vaatii aina yksilön osaamista. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina sekä lopulta taloudellisena tuloksena. (Viitala 2013, 170, 184 – 188.) Osaamisen kehittämisen prosessi kuvataan kuviossa 7.

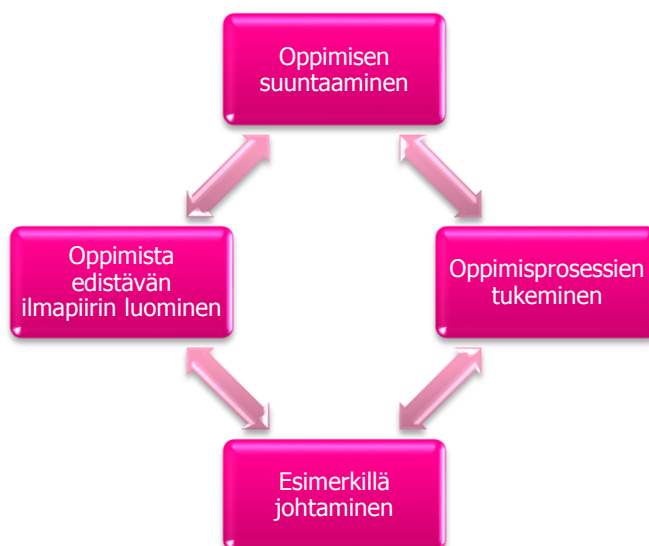


**KUVIO 7.** Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2013, 183).

Viitalan (2004, 192) tutkimuksen mukaan avainasemassa osaamisen johtamisen edistämisessä on lähijohtajan kyky luoda työyhteisössä oppimista tukevaa keskustelua. Keskustelussa ja sen virittämässä



oppimisen suunta selkiytyy, oppimisprosessit edistyvät ja oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy. Lähi-johtaja pystyy myös luomaan toimintamalleja, jotka systematisoivat, kehittävät ja varmistavat oppimista edistävää keskustelua työyhteisössä sekä lisäävät tietoisuutta työyhteisössä. Esimerkiksi kehityskeskustelut ja yhteiset arviointipalaverit toimivat tällaisina toimintamalleina. (Viitala 2004, 192.)



**KUVIO 8.** Osaamisen johtamisen ulottuvuudet (mukaillen Viitala 2004, 187).

Viitala (2004, 187 – 188) kuvaa osaamisen johtamisen ulottuvuutta neljän osa-alueen kautta (kuvio 8). **Osaamisen suunnan selkiyttämiseen** sisältyy johtamisen osa-alue, jolla esimies käsittelee osaamisen kehittämisen tarpeisiin, tavoitteisiin ja suuntaviivoihin liittyviä asioita. Oppimisen suuntaamisen ulottuvuus sisältää kolme tehtäväryhmää: *tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien foorumeiden luominen*. Esimies käyttää organisaation ja yksikön tavoitteita ja toiminnan arviointia kirkastaessaan osaamisen kehittämisen suuntaa. **Oppimista edistävän ilmapiirin luominen** sisältää kaksi tehtäväryhmää: *koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen*. Ilmapiirin kehittämiseen tulee tiedostetusti panostaa ja tehdä siitä kehittämisen kohde silloin, kun työyhteisössä halutaan edistää oppimista. Oppimisen edellytys on yksilön turvallisuudentunne. Virheiden ja ongelmien rakentava käsittely on mahdollista, kun työyhteisössä on edellytykset avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun. **Oppimisprosessin tukeminen** sisältää kaksi tehtäväryhmää: *ryhmän kokonaisuudesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen*. Tässä ulottuvuudessa käsitellään esimiehen orientaatiota ryhmänsä ja alaistensa osaamisen määrittelyyn, kehittämisen tukemiseen ja suuntaamiseen. Esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä kuvaa **esimerkillä johtaminen**. Esimerkillä johtamisen sisältöä voi kuvata määreellä sitoutuminen. Sitoutuminen muutoksiin ja ammattitaidon kehittymiseen sekä innostus työtä kohtaan ovat käytännön tasolla lähi-johtajan viestimistä omalla esimerkillään. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueita ja keinoja kuvataan seuraavalla sivulla taulukossa 5. (Viitala 2004, 188 – 190.)

**TAULUKKO 5.** Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot (Viitala 2004, 189).

<b>Tehtäväalueet Keinot</b>	<b>Oppimisen suuntaaminen</b>	<b>Oppimista edistävän ilmapii- rin luominen</b>	<b>Oppimisprosessien tukeminen</b>
Alaisten hallussa olevan <b>tiedon ja tietoisuuden</b> vahvistaminen.	Tiedon prosessointi alaisten kanssa koskien visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia.	Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksestä (esim. avoimuudesta).	Tiedon lisääminen ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä toiminnassa. Tiedon lisääminen oppimisen tarpeista.
<b>Keskustelun</b> synnyttäminen oppimisen kannalta merkityksellisissä asioissa.	Alaisten osallistuttaminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Toiminnan arviointia koskevat keskustelut työyhteisöissä.	Alaisten auttaminen rakentamaan virheiden käsittelyyn keskusteluissa. Keskinäisen ymmärryksen lisääminen keskustelujen avulla.	Osaamisen jakamista edistävien keskustelujen synnyttäminen työyhteisössä. Yksilöiden näkemysten avartaminen keskusteluissa muiden kanssa. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden käyminen.
Oppimista tukevien <b>puitteiden</b> eli toimintamallien ja systematiikkojen luominen.	Oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallien luominen yhdessä alaisten kanssa.	Dialogia j reflektointia tukevien käytäntöjen ja rakenteiden kehittäminen työyhteisöissä.	Oppimista ja tiedon prosessointia edistävien käytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen.

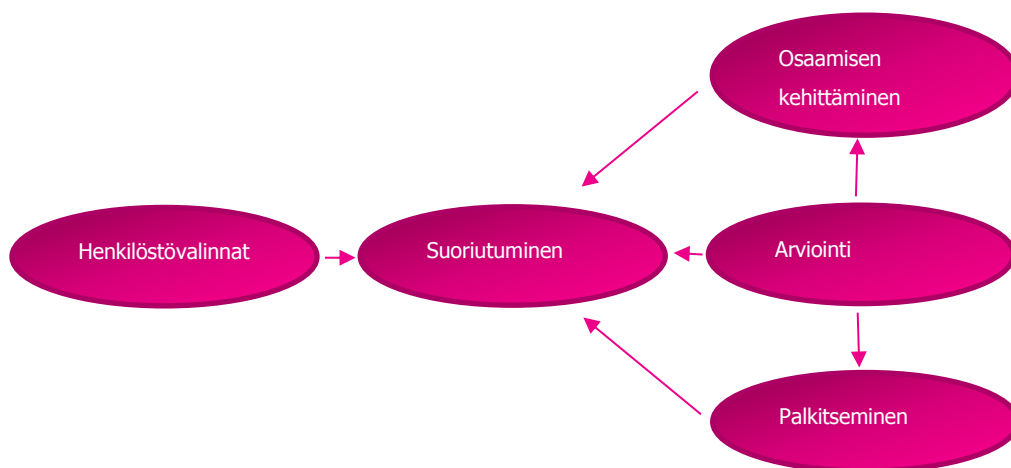
Osaamisen johtaminen toteutuu käytännössä eri tasoisesti. Viitala (2004, 192) jakaa lähijohtajat neljään ryhmään: valmentajat, kapteenit, luotsit ja kollegat. **Valmentajat** edistävät oppimista omalla esimerkillään, selkiyttämällä oppimisen suuntaa, luomalla oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukemalla oppimisprosesseja. Valmentajat ovat osaamisen johtamisen piirteissä aktiivisempia ja laajemmalla pohjalla kuin muut ryhmät. Valmentajat toteuttavat osaamisen johtamista näkyvästi omassa johtamistoiminnassaan. **Kapteenit** edistävät oppimista omalla esimerkillään, selkiyttämällä oppimisen suuntaa ja huolehtimalla ilmapiiristä. Kapteenien osaamisen johtamisessa korostuu johtaminen hyvällä esimerkillä. **Luotsit** edistävät oppimista esimerkkinä toimimisen lisäksi selkiyttämällä sen suuntaa. Aktiivisuus näillä osa-alueilla on kuitenkin alhaisempi kuin kapteeneilla ja valmentajilla. **Kollegat** aktivoivat alaisiaan oppimiseen lähinnä omalla esimerkillään. Osaamisen johtamisen kaikki osa-alueet jäävät enimmillään välttävälle tasolle. (Viitala 2004, 192 – 193.)

### 3.2.5 Suoriutumisen seuranta ja palkitseminen

Työnantajan näkökulmasta hyvä suoriutuminen on tavoitteiden saavuttamista ja niiden ylittämistä, niin organisaation eri osa-alueilla kuin yksilötasolla. Organisaation johto ja lähijohtajat ovat yleensä

vastuussa eri osa-alueiden menestyksestä ja suoriutumisesta. Yksilötasolla hyvä suoriutuminen nähdään tavoitteiden saavuttamisena ja ylittämisenä, yleisenä menestymisenä työssä. Palkansaannin perusteena voikin olla työajan sijasta, tai sen lisäksi, erilaiset yksilötason tavoitteet. (Viitala 2013, 130.)

Viitala (2013, 131) esittää Fombrunin, Tichyn ja Devannan hahmotelman, jossa suoriutumisen johtaminen on henkilöstöjohtamisen ytimessä (kuvio 9). Suoriutumisen johtaminen tapahtuu yksilöiden tai ryhmien tavoiteasetannan, tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin ja palkitsemisen kautta. Ensimmäinen ja myös kriittinen tekijä on onnistunut henkilövalinta, koska siinä tapahtuneita virheitä on vaikea korjata jälkikäteen. Osaaminen, asenteet ja kehittymiskyky toimivat perustana hyvälle työpanokselle ja suoriutumiselle. Ennakoivalla otteella huomio kiinnittyy suoriutumisen edellytysten, esimerkiksi kyvykkyyksien, vahvistamiseen. Toisaalta tavoitteiden saavuttamisen seurannassa voi tulla esille tekijöitä, jotka vaikeuttavat tavoitteisiin pääsemistä, esimerkiksi osaamisen puute. Näin saadaan selville puutteellisen suoriutumisen taustalla olevat syyt ja päästään kehittämään tarvittavaa osaamista ja siten parantamaan suoritusta. (Viitala 2013, 130 – 132.)



**KUVIO 9.** Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeiset elementit (Fombrun ym. 1984 teoksessa Viitala 2013, 131).

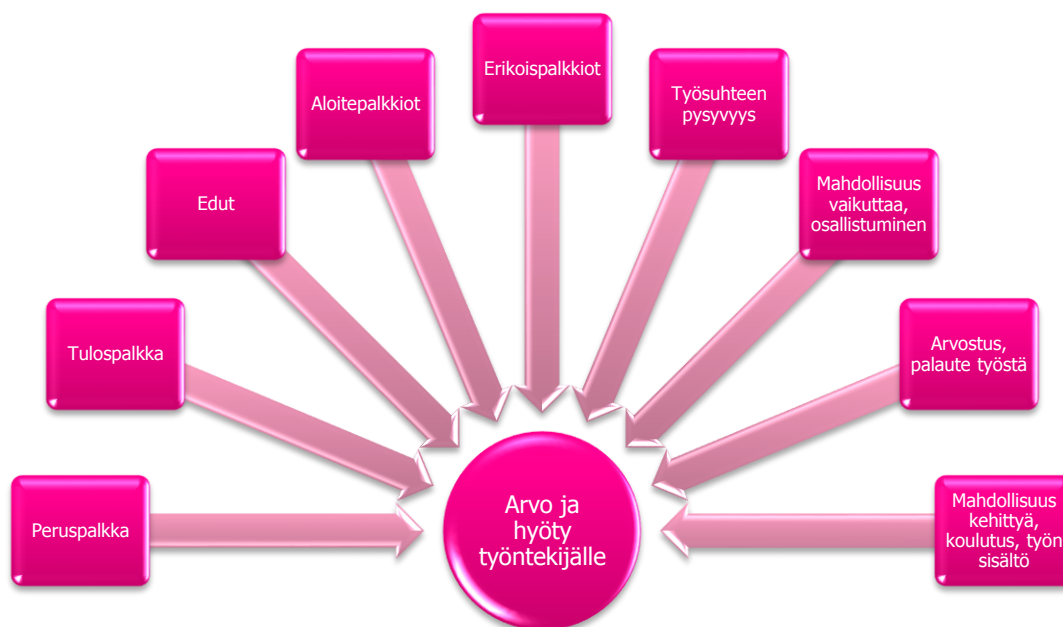
Suoriutumisen johtaminen edellyttää suorituskyvyn määrittelyä ja seurannassa käytettäviä mittareita. Ihanteellista on, mikäli henkilöstö pääsee osallistumaan mittariston laadintaan. Tämä edesauttaa sitoutumista ja ymmärrystä kehittämiseen ja seuraamiseen. Suomessa käytetään yleisesti BSC (Balanced Scorecard) mittaristoa. Tämä tasapainotettu mittaristo kattaa neljä keskeistä näkökulmaa:

1. Talousnäkökulma: taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen.
2. Asiakasnäkökulma: asiakasodotusten täyttäminen.
3. Prosessinäkökulma: prosessien organisointi ja sujuvuus.
4. Oppimisen ja kehittymisen näkökulma: osaamisen ja toiminnan kehittäminen. (Viitala 2013, 132 – 133.)

Suoriutumisen johtamista voidaan tarkastella prosessina, jossa lähdetään tehtäväkuvan ja siihen liittyvän roolin määrittämisestä. Aluksi selvitetään tehtävän merkitys organisaatiossa, tehtävän sisältö ja

mitä tehtävällä on tarkoitus saada aikaan. Tämän jälkeen tehtävästä odotetut tulokset käydään läpi, sovitaan niihin liittyvät tavoitteet ja seurantajakso. Tehtävää hoitavan henkilön osaaminen kartoitetaan ja varmistetaan, että osaaminen ja muut edellytykset ovat riittävät tehtävän hoitamiseen. Suorituskykyyn vaaditaan osaamisen lisäksi tietoa tavoitteista, hyvät työolosuhteet ja välineet, motivoivat kannusteet sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Tavoitteiden asetanta, kehityssuunnitelmien laadinta ja suoritusten seuranta otetaan käsittelyyn esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa, esimerkiksi kehityskeskustelussa. Säännöllisissä seurantakeskusteluissa käydään läpi suoritusta koskeva arviointi ja tavoitteet, sekä osaamisen kehittämisen kohteet, keinot ja aikataulu. Näissä keskusteluissa voidaan tehdä myös palkantarkistus. (Viitala 2013, 135 – 137.)

Palkitsemispolitiikan tehtävänä on turvata yrityksen tai organisaation pärjääminen työmarkkinoilla. Hyvä palkitsemispolitiikka mahdollistaa hyvien työntekijöiden saamisen ja pysyvyyden organisaatiossa. Palkitseminen koostuu monesta elementistä, koska ihmiset odottavat työltään paljon muutakin kuin mahdollisimman hyvää hintaa työlle. Työ tarjoaa ryhmään kuulumista, ihmissuhteita, mahdollisuuksia tuntea itsensä arvostetuksi, turvallisuutta ja jatkuvuutta. Työ tarjoaa myös taloudellisen perustan elämälle. Työ edustaa arvoja, joita ihminen tarvitsee kehittyäkseen ja toteuttaakseen itsensä. Palkitsemisen kokonaisuutta kuvataan kuviossa 11, joka mukailee Hakosen mallia. Kuviossa vasemmalla puolella ovat lähinnä taloudellisen palkitsemisen muodot, kun oikealla kuvataan aineettoman palkitsemisen muotoja. (Viitala 2013, 139, 141.)



**KUVIO 11.** Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen 2006, teoksessa Viitala 2013, 139).

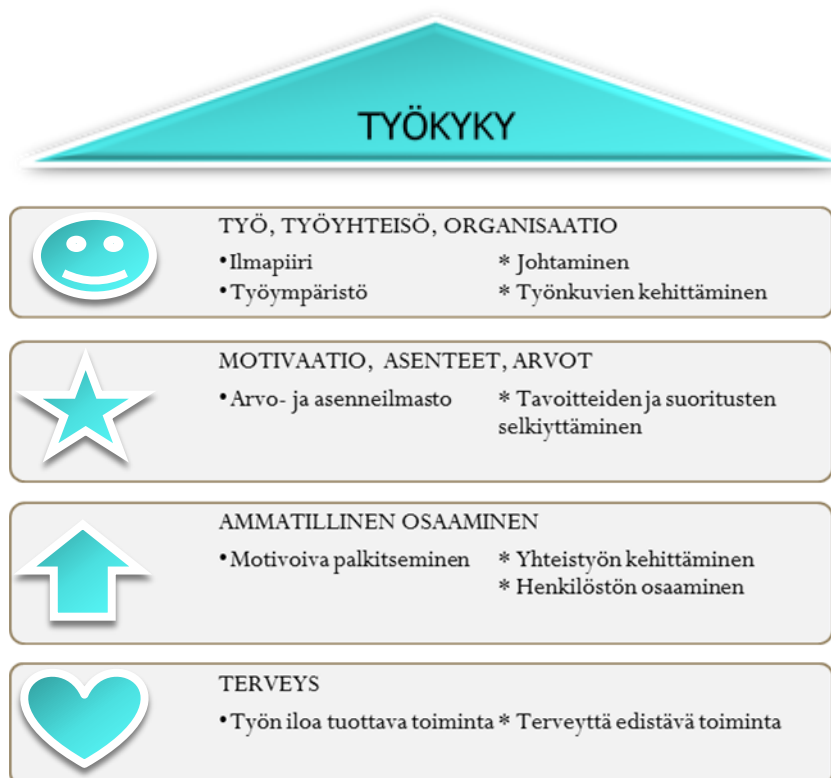
Palkitseminen edellyttää aktiivista seurantaa ja olosuhteiden muuttuessa tarvittaessa kehittämistä. Keskeistä palkitsemisjärjestelmässä on avoimuus ja läpinäkyvyys, pitkäjänteinen kehittäminen sekä oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo palkitsemisessa. (Viitala 2013, 142 – 143.)

### 3.2.6 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointi on aina henkilökohtainen kokemus yksilön omasta työtilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Nykyaikainen työhyvinvoinnin keskustelu tarkastelee työn kuormitustekijöitä, mutta yhtä lailla työstä saatavia mielekkyyden ja onnellisuuden kokemuksia. Työ- ja muun elämän vuorovaikutus ovat työhyvinvoinnin keskustelun keskiössä. (Laine 2014, 11.)

Työterveyslaitos kuvaa työhyvinvoinnin tarkoittavan *turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänsä hallintaansa.* Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille. Työhyvinvointi syntyy pääasiassa työn arjessa, johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. (Työterveyslaitos b, 2017.)

Työhyvinvoinnin kuvaamisessa käytetään usein apuna työkykytaloa (kuvio 12). Työkykytalon elementtejä ovat terveys, ammatillinen osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot, sekä työ, työyhteisö ja organisaatio. Työkykytalon kolme alinta kerrosta kuvaavat henkilön omia voimavaroja ja hänen suhdettaan työtä kohtaan. Neljäs kerros kuvaa työhön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä. Kaikki kerrokset ovat tärkeitä ja toisiaan tukien niistä koostuu kokonaistyökyky.



**KUVIO 12.** Työkykytalo.

Usein menestyneiden organisaatioiden taustalla on työhön ja työnantajaan innostunut ja sitoutunut henkilöstö. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy oppimaan ja kehittymään, luomaan uusia ratkaisuja ja työskentelemään tehokkaasti. Nykyään työhyvinvoinnin keskustelun painoarvo on työn imun, mielekkyyden ja voimaantumisen mahdollisuuksien selvittämisessä. Työntekijä voi olla työn imussa silloin, kun hän voi käyttää vahvuuksiaan monipuolisissa ja haastavissa työtehtävissä, saa tukea ja arvostusta, voi vaikuttaa omaan työhönsä ja kokee johtamisen hyväksi. Työn imussa oleva työntekijä on sitoutunut työhönsä, suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, tekee työnsä menestyksekkäästi ja kehittyy siinä. Työn imussa oleva voi olla myös terveempi, kuin sellainen kenellä työn imua ei ole. (Viitala 2013, 212 – 213.)

Lähijohtajuutta kehittämällä voidaan ennaltaehkäistä ja korjata monia työhyvinvointiin liittyviä ongelmia, sillä lähijohtaja pystyy vaikuttamaan suureen osaan työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Toimivat työnkuvat ja työprosessit, tehokas yhteistyö, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, sekä avoimuus ja osallistumisen mahdollisuudet luovat edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle. Työkierto, itseohjautuvat tiimit, oman työn säätelymahdollisuudet sekä koulutus ja kehittäminen ovat keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen. Osaamisen varmistaminen erityisesti muutostilanteissa on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Lähijohtajan tulee myös varmistaa, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus keskusteluun siinä vaiheessa, kun voimat vähenevät tai työn mielekkyys alkaa kadota. Työn suunnittelussa huomioitu vaihtelevuus ja monipuolisuus, sovitusta vapaapäivistä ja lomista kiinni pitäminen sekä työn sopiva rytmittäminen edesauttavat työhyvinvointia. (Viitala 2013, 229 – 231.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeää on tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät, koska liiallinen kuormitus vaarantaa työhyvinvoinnin. Kuormitustekijät jaetaan fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin. Kuormitus voi olla myönteistä tai kielteistä, riippuen siitä aiheuttaako kuormitus voimavarojen vähenemistä ja työn hallinnan häviämistä, vai positiivista eteenpäin vievää voimaa, joka edesauttaa työssä kehittymistä. Fyysiseen kuormittumiseen vaikuttavat niin työn kuin tekijänkin ominaisuudet. Psyykkistä kuormittavuutta voi aiheuttaa työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän tavoitteiden välinen ristiriita. Psyykinen kuormitus voi olla myös alikuormitusta, jolloin työ ei tarjoa riittävästi haasteita työntekijälle. Lyhytkestoinen kuormitus menee ohi muutamassa päivässä, mutta pitkäkestoinen kuormitus voi johtaa suorituksia heikentäviin häiriöihin. (Viitala 2013, 215 – 216.)

Lähijohtajan on tärkeää tunnistaa työstressiä aiheuttavat tekijät. Työstressiä aiheuttavien tekijöiden lisäksi yksilön työperäisen sairauden oireiden tai itse sairauden puhkeamiseen vaikuttavat yksilön oma persoonallisuus ja käyttäytymismallit, motivaatio, epävarmuuden sietokyky ja kyky sopeutua muutokseen. Myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten työn ja perheen yhteensovittaminen, elämän kriisit tai yksilön ja organisaation arvomaailman eroavaisuudet, voivat edistää työstressin puhkeamista. Työstressiä aiheuttavia tekijöitä voivat olla:

- työn sisäiset tekijät, kuten työn vaikeus, määrä, fyysiset olosuhteet ja aikataulut
- roolien ristiriidat tai epäselvyydet, vastuun määrä ja päätöksenteko

- organisaation sisäiset suhteet, kuten huonot suhteet esimieheen tai työtovereihin, tai vastuun jakamisen ongelmat
- urakehitykseen liittyvät tekijät, kuten yli- tai alipätevyys, kunnianhimo, turvattomuus työssä
- organisaatorakenteeseen ja ilmapiiriin liittyvät tekijät, kuten henkilöstöpolitiikka ja käyttäytymistä koskevat rajoitukset tai osallistuminen päätöksentekoon. (Viitala 2013, 218.)

Stressin jatkuessa pitkään voi seurauksena olla työuupumus. Erityisesti työnsä innostavaksi kokevat ja vastuuta kantavat, hyvin koulutetut ja haastavissa työtehtävissä toimivat ovat riskissä sairastua työuupumukseen. Esimerkkejä ovat turhautuminen ja oman onnistumisen epäily, työmotivaation ja työn ilon katoaminen ja toimeliaisuuden häviäminen. Tilalle tulee aktiivisuus, jolla ei kuitenkaan saa tuloksia aikaan. Vähitellen työntekijä alkaa vetäytymään yhä enemmän omiin oloihinsa. (Viitala 2013, 218, 221 – 222.)

Työnantajalla on velvollisuus suojella työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä. Sairauspoissaolojen seuranta antaa tietoa henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tilasta. Osaan poissaoloista ei voida vaikuttaa, mutta erilaiset työyhteisötekijät voivat lisätä sairauspoissaolojen riskiä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa sosiaalisen tuen puute työpaikalla, työsuhteen epävarmuus, vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön sekä organisaatiosupistukset. Myös sairauspoissaolojen liiallinen kontrollointi voi johtaa poissaolojen lisääntymiseen. Sairaana työskentely puolestaan vähentää työn tehokkuutta ja lisää vakavien sairauksien riskiä. Kiire, jatkuva tavoitettavissa oleminen ja työn seuraaminen kotiin ja vapaa-ajalle lisäävät ylitöiden riskiä. Mikäli ylitöiden määrää on vaikea itse säädellä, muodostuu yllätyksen uhka huomattavan suureksi. (Viitala 2013, 222, 228.)

Työturvallisuudesta huolehtiminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja se vaatii tarkkuutta ja aktiivisuutta useilla eri tasoilla. Tekninen turvallisuus, työtapojen ja työympäristön turvallisuus, perehdyttäminen, johtaminen ja turvallisuuskulttuurin kehittäminen kuuluvat lähijohtajan tehtäviin. Työnantajan huolehtimisvelvollisuuden lisäksi lainsäädäntö määrittelee työsuojelutoiminnan järjestämisestä. Tyhy- tai työhyvinvointia, eli työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävä toiminta, on parhaimmillaan jatkuvaa työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävien ja kehittävien asioiden huomioimista. Palautetta ja ehdotuksia kehittämiskohteista saadaan muun muassa työhyvinvointikyselyissä. Työterveyshuolto on luonteva yhteistyökumppani työhyvinvointitoiminnassa. Erityisesti pitkään jatkunut yhteistyö luo paremmat mahdollisuudet onnistumisille. Työyhteisön toiminnan, kulttuurin ja henkilöstön hyvä tuntemus sekä aktiivinen keskusteluyhteys lähijohdon kanssa mahdollistaa onnistuneen yhteistyön. (Viitala 2013, 231 – 235.)

Lähijohtaja joutuu toisinaan aloittamaan toimenpiteitä työntekijän työkyvyn heikentyessä ja toistuvissa sairauspoissaoloissa. Tällöin puhutaan varhaisesta puuttumisesta. Lailla säädetyn varhaisen puuttumisen tarkoituksena on sekä mahdollistaa että velvoittaa työnantaja puuttumaan tilanteisiin, joissa työntekijän työkyky on pitkäaikaisesti uhattuna. Tavoitteena on ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä ja sairauspoissaoloja. Organisaatiokohtaisissa varhaisen puuttumisen malleissa kuvataan milloin työkykyä otetaan puheeksi ja mitkä ovat eri toimijoiden roolit. Aloite varhaisen puuttumisen keskustelusta tulee yleensä lähijohtajalta. Keskusteluun voi työntekijän ja lähijohtajan lisäksi tulla luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Keskustelussa tuodaan esille ongelmien vaikutukset työhön

sekä millaiset muutokset täytyy saada aikaan. Tarvittaessa järjestetään kolmikantaneuvottelu työterveyshuollon kanssa. Varhaisen puuttumisen mallin lisäksi käytössä on usein päihdeohjelma, jolla pyritään ennaltaehkäisemään alkoholista tai huumeista johtuvat ongelmat. Painopiste on ennaltaehkäisyssä, jolloin asia nostetaan esille jo varhaisessa vaiheessa ja ongelmatilanteet hoidetaan yhteistyössä työnantajan, henkilöstön edustajan, työterveyshuollon ja työntekijän itsensä kanssa. (Viitala 2013, 233 – 236.)

Työnantaja on lailla velvoitettu puuttumaan myös epäasialliseen kohteluun tai häirintään työpaikalla. Ongelmatilanteissa ratkaisua pyritään hakemaan yhteisellä neuvottelulla, mutta mikäli häirintää ei saada loppumaan, joutuu työnantaja antamaan häiritsijälle ensin huomautuksen ja tarvittaessa vielä varoituksen. Siirto toisiin tehtäviin voi ratkaista ongelman, mutta mikäli tämäkään ei auta on viimeisenä keinona työsuhteen purkaminen. Työntekijöiden tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu on lailla säädetty. Työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan johtuen tämän sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta, kielestä, uskonnosta, vakaumuksesta, mielipiteestä, terveydentilasta, vammaisuudesta, sukupuolisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön liittyvästä tekijästä. (Viitala 2013, 237 – 238.)

Työntekijöiden yksilöllinen huomiointi elämän eri vaiheissa edistää hyvinvointia ja työhön sitoutumista, mutta se voidaan nähdä myös pitkän aikajänteen investointina. Puhuttaessa ikäjohtamisesta painopiste on usein ikääntyvien (yli 46-vuotiaat) ja ikääntyneiden (yli 55-vuotiaat) työntekijöiden johtamisessa, mutta yhtä tärkeää on huomioida pienten lasten vanhemman tai opintovapaata hakevan tarpeet. Lähijohtajan on hyvä kiinnittää huomiota työnkuvien kehittämiseen, jotta ne vastaavat työntekijöiden yksilöllisiä voimavaroja. Väestön ikääntyessä työpaikoilla tulee olemaan yhä enemmän ikääntyneitä työntekijöitä. Tämän lisäksi joillakin aloilla on odotettavissa työvoimapula työntekijöiden eläköityessä. Ikääntyneiden kiinnostukseen jatkaa työelämässä vaikuttavat eniten työpaikan ilmapiiri ja lähijohtaja. Ikäjohtamisella edistetään ikääntyneiden edellytyksiä mahdollisimman hyvään työpanokseen työpaikallaan. (Viitala 2013, 239 – 240.)

### 3.2.7 Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen

Irtisanominen on raskas prosessi, ja se vaikuttaa sekä irtisanotun työntekijän että työnantajan tulevaisuuteen. Irtisanottu voi ajautua kriisiin, jossa sekä minäkuvan häiriintyminen että taloudelliset huolet ravistelevat koko elämää. Työnantajaimago voi saada pitkäaikaisen negatiivisen leiman huonosti hoidetun irtisanomisen jälkiseurauksena. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamus, työyhteisön ilmapiiri sekä työtehtäviin liittyvät prosessit voivat häiriintyä ja aiheuttaa työpaikalle jääneille lisää työpainetta ja kiirettä. Harkitsemattomat irtisanomiset voivat johtaa jopa yrityksen toimintakyvyn heikkenemiseen. (Viitala 2013, 120 – 122.)

Henkilöstön vähentämistarve tulee aina harkita tarkkaan, vaikka säästöpäätökset tehdään usein paineen alla. Irtisanomispäätösten taustalla tulee aina olla riittävät selvityksen työvoiman vähentämisen



tarpeesta huomioiden mahdolliset eläkejärjestelyt, vuorottelu- ja opintovapaat sekä osa-aika- tai lomautusjärjestelyt. Kun vähentämistarve ja toimenpiteet on tarkkaan selvitetty, saadaan lopputuloksena todellinen ja aito työn järjeistämisen. Henkilöstön vähentämistä pohdittaessa on hyvä etsiä vastauksia kysymyksiin:

- Mikä työ on tarpeen ja kuinka se on tehtävä?
- Millaisia työn tulokset ovat ja mihin ne vaikuttavat?
- Missä työ on järkevää tehdä ja kenen toimesta? (Viitala 2013, 120 – 123.)

Päädyttyäessä irtisanomisiin, työsopimuslaki määrittelee työnantajan mahdollisuudet irtisanoa työntekijän työsopimus. Irtisanomisperusteena voivat olla työntekijästä johtuvat tai tuotannollistoloudellisista syyt. Kannattavuuden vähentyessä töitä joudutaan järjestelemään uudelleen ja sen myötä työtä ei enää ole tarjolla. Työn vähenemisen tulee olla oleellista ja pysyvää, mutta mikäli työtä on tarjolla yhdeksän kuukauden kuluessa, sitä tulee tarjota työpaikkansa menettäneelle. Irtisanomisen syynä tai kohteena ei saa olla

- sukupuoli
- poliittiset mielipiteet
- uskonto
- lailliseen lakkoon osallistuminen
- raskaus
- äitiys-, isyys-, vanhempain- tai hoitovapaa
- luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. (Viitala 2013, 121.)

Työsuhteen purku voi tapahtua työnantajan tai työntekijän toimesta. Työsuhteen purkutilanteessa työsuhde päättyy heti, eikä irtisanomisaikaa tarvitse noudattaa. Työnantaja voi purkaa työsopimuksen, mikäli työntekijä on antanut työsopimusta tehtäessä vääriä tietoja, tahallisesti johtanut työnantajaa harhaan tai toiminnallaan aiheuttaa työpaikalla vaaratilanteita. Päihtyneenä työskentely, työtehtävien tahallinen laiminlyönti tai jatkuva kykenemättömyys työhön voivat olla purkuperusteita. Työntekijä voi purkaa työsuhteen, jos palkkaa ei ole maksettu sopimuksen mukaisesti, työntekijän maine joutuu vaaranalaiseksi tai työnantaja loukkaa törkeästi työntekijää tai hänen perhettään. Mikäli työnantaja välinpitämättömyydellään vaarantaa työturvallisuuden, voi työntekijä purkaa työsuhteen. Koeaikana kumpikin osapuoli voi purkaa työsuhteen ilman irtisanomisaikaa. (Viitala 2013, 124.) Työsuhteen päättyessä kirjoitetaan aina työtodistus. Työtodistuksesta tulee ilmetä ainakin työsuhteen kesto ja työtehtävän laatu, mutta työntekijän toiveesta siihen voidaan kirjata työsuhteen päättymisen syy sekä arviointi.

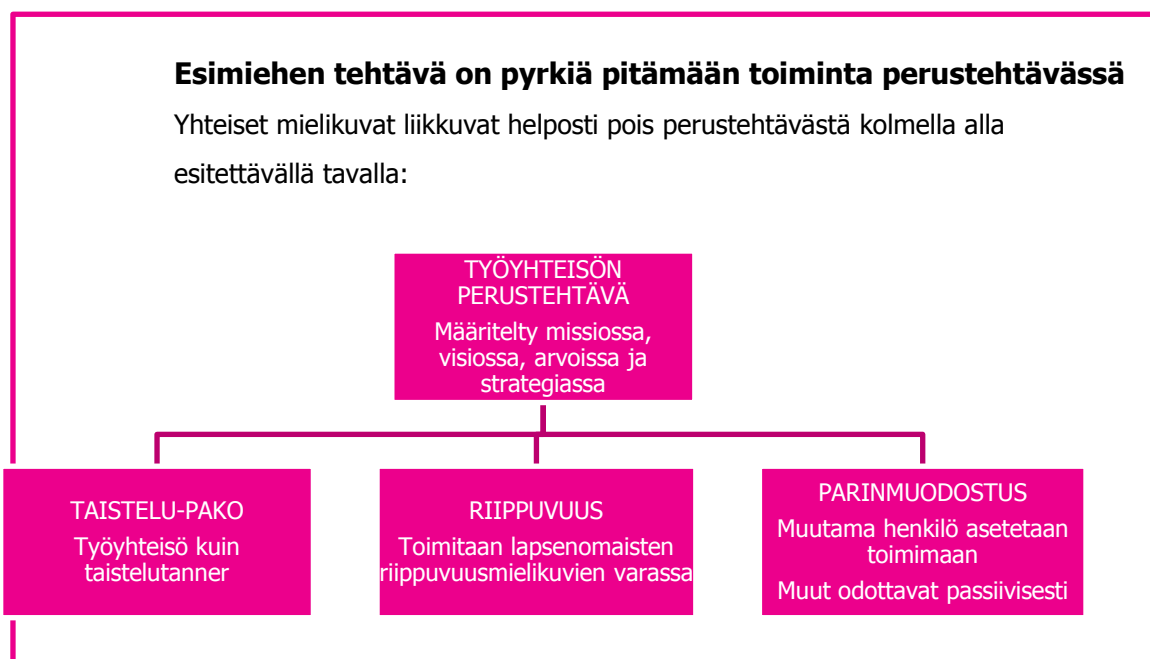
Irtisanomistilanteet ovat haastavia sekä työnantajan että työntekijän kannalta. Irtisanomistilanteiden hallintaan lähijohtaja voi tarvita sekä valmennusta että psykologista tukea, ja hyvänä käytäntönä voi olla henkilöstöammattilaisen mukaan ottaminen näihin tilanteisiin. Perustana on työntekijän kanssa käytävä asiallinen keskustelu, jossa irtisanomisen taustat, perustelut ja käytännön toimet kerrotaan selkeästi ja rauhallisesti. Myös työntekijällä tulee olla mahdollisuus puhua vapaasti näissä keskusteluissa. Lähijohtajan toiminnan kannalta tärkeintä on avoin ja ihmistä kunnioittava suhtautuminen. (Viitala 2013, 124.)

Työnantaja voi tarjota tukea irtisanotulle muun muassa uudelleensijoittumisohjauksen avulla. Uudelleensijoittumisohjausta antaa siihen erikoistunut asiantuntija ja se voidaan järjestää joko ostettuna palveluna tai omien henkilöstöammattilaisten voimin. Lähtötilanteessa kartoitetaan työntekijän osaaminen, vahvuudet ja henkilökohtaiset tavoitteet. Asiantuntija avustaa ja neuvoa muun muassa työhakemusten kirjoittamisessa, ansioluettelon tekemisessä sekä haastatteluihin valmistautumisessa. Asiantuntijakonsultaation hyödyt ovat moninaiset: monille irtisanotuille löytyy sen avulla uusi työ- tai opiskelumahdollisuus, toiminta nähdään luonnollisena keinona kantaa yhteiskuntavastuuta ja toiminnan avulla pystytään vahvistamaan työnantajaimagoa. (Viitala 2013, 125.)

### 3.2.8 Päivittäisjohtaminen

Lähijohtajan tulee jatkuvasti työskennellä yhteishengen vahvistamiseksi. Lähijohtajat tarvitsevat päivittäisjohtamisessa erityisesti vuorovaikutusosaamista (Järvinen 2007, 125), sillä keskusteleva työote on keskeinen tekijä työyhteisön hyvinvoinnissa (Juuti ja Vuorela 2015, 95). Sydänmaanlakka (2004, 154) kokoaa johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueiksi jämäkkyuden, empaattisuuden, kommunikoinnin, vaikuttamisen, avoimuuden sekä verkoston rakentamisen.

Yksi keskeisimmistä tehtävistä on luoda vahva toimintakulttuuri, joka selkeästi ohjaa arjen toimintaa. Lähijohtajan tulee pystyä luomaan mielekäs mielikuva yhdessä toimimisen perustaksi. Tämä tehdään avoimesti yhdessä työntekijöiden kanssa. Toistuvilla ja säännöllisillä keskusteluilla pidetään esillä perustehtävä ja sen merkitys, jotta työntekijöiden omat mielikuvat eivät pääse ottamaan valta-asemaa työhön liittyvissä mielikuvissa. Mikäli avointa keskustelua ei käydä, on odotettavissa työntekijöiden omien mielikuvien myötä etääntyminen työyhteisön perustehtävästä (kuvio 13). Mikäli perustehtävästä on ajauduttu pois, tulee lähijohtajan keskittyä luottamuksen parantamiseen ja avoimuuteen, yhteistoiminnan parantamiseen, monitaitoisuuden kehittämiseen sekä valtuuttamiseen. Tärkeä osa päivittäisjohtamista on resurssien kohdentaminen niin, että perustehtävän suorittaminen on mahdollista. (Juuti ja Vuorela 2015, 27 – 28, 33, 48.)



**KUVIO 13.** Perustehtävässä pysymisen varmistaminen (mukaillen Juuti ja Vuorela 2015, 31).

Juuti ja Vuorela (2015, 28) puhuvat työyhteisön alitajuisesta mielikuvasta. Tämä syntyy, kun ihmiset alkavat toimia yhdessä. Alitajuinen mielikuva toimii puitteena yhteiselle ymmärrykselle ja tapahtumien tulkitsemiselle. Voidaan tunnistaa kolmenlaisia alitajuisia mielikuvia, joita työyhteisöissä yleensä syntyy: taistelu-pakoreaktio, riippuvuus ja parinmuodostus (Kuvio 13). Esimiehen tehtävänä on pyrkiä ohjaamaan toiminta perustehtävään rauhallisesti ja kärsivällisesti siitä huolimatta, että tunteiden vyöry alkaa viedä työyhteisöä väärään suuntaan. Keinoja tähän voivat olla työyhteisökulttuurin kehittäminen, oman luotettavuuden vahvistaminen arvojen avulla sekä ihmisten itsetunnon tukeminen antamalla sopivia haasteita ja kannustavaa palautetta. (Juuti ja Vuorela 2015, 28 – 32.)

Järvinen (2007, 127) korostaa kyselevää ja tutkivaa otetta. Lähijohtajan tulee pystyä tukemaan työntekijöitä rakentavan ja avoimen vuorovaikutuksen rakentamisessa. Osoittamalla kiinnostusta työntekijöiden mielipiteisiin ja kokemuksiin, sekä halulla ymmärtää vaihtelevia tilanteita lähijohtaja pystyy vahvistamaan luottamusta ja haastamaan henkilöstöä kaikki osapuolet huomioivaan dialogiin. Tämä luo vuorovaikutuksen osapuolille kokemuksen arvostuksesta ja hyväksynnästä. (Järvinen 2007, 127 – 128.) Luottamusta ja avoimuutta lisäävät oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu, kohteliaisuus, sanojen ja tekojen yhteneväisyys sekä rakentava käyttäytyminen, jolloin toista tuetaan tilanteessa kuin tilanteessa. Luottamuksen ja avoimuuden puutteita kuvaavat yleensä tilanteet, joissa työpaikalla

- esiintyy syyttelyä
- on epäonnistujia ja syntipukkeja
- on suosikkijärjestelmiä
- puhutaan selän takana
- esiintyy piiloviestintää
- ajetaan vain omaa etua

- korostetaan ja puolustetaan reviirirajoja
- on taisteltava selvittääkseen
- huumori kohdistuu toiseen tai toisiin
- keskustelut ovat väittelyitä, jossa vahvin voittaa. (Juuti ja Vuorela 2015, 48 – 50.)

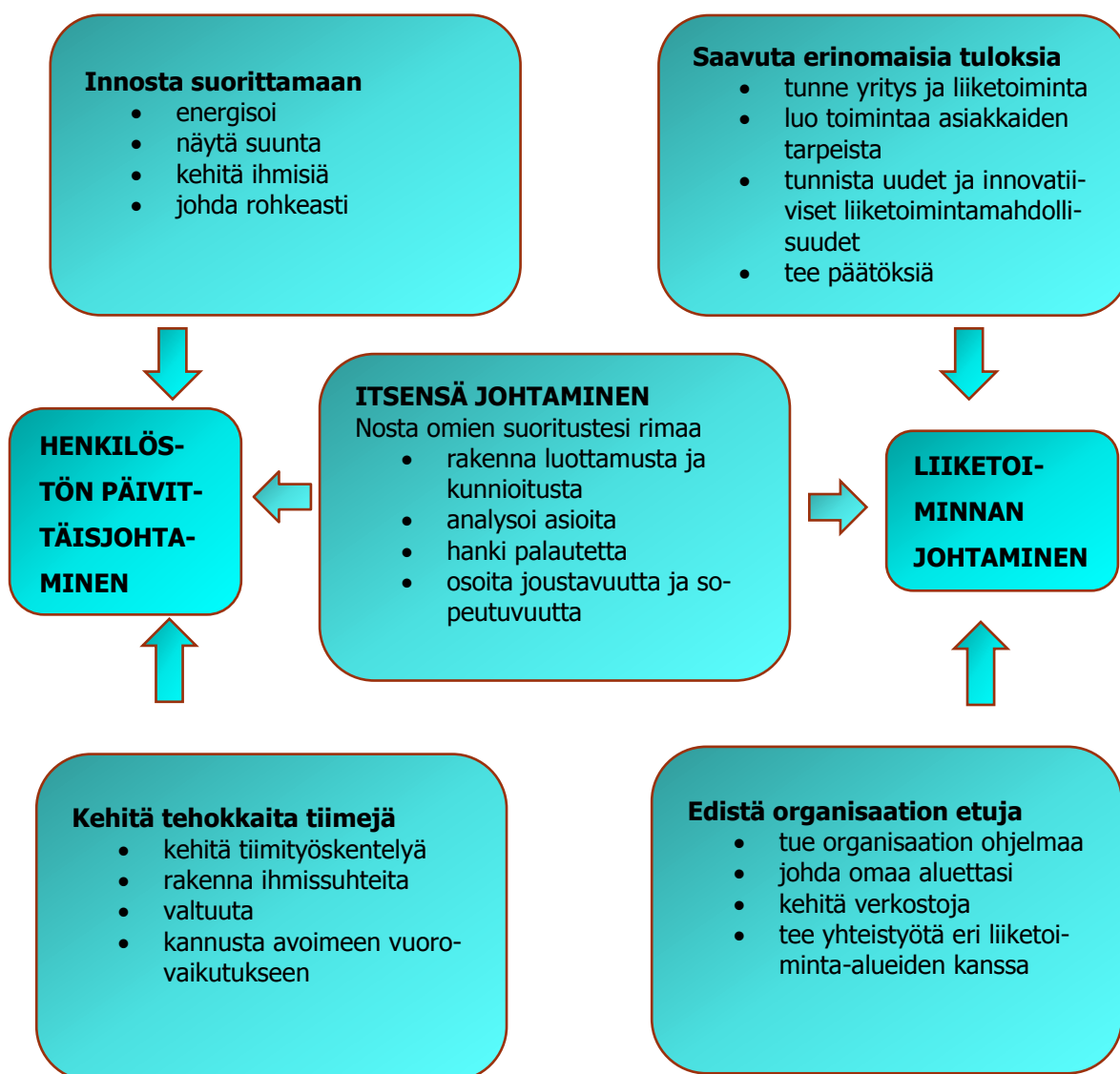
Onnistunut viestintä tarvitsee yhdessä sovitut ja systemaattiset viestintäkäytännöt. Yhteiset pelisäännöt, vastuunjako ja selkeät roolit selkeyttävät viestinnän käytänteitä. (Viitala 2013, 269.) Monipuolisten keskustelufoorumien rakentaminen ja käyttäminen tukee avointa ilmapiiriä (Järvinen 2007, 125). Tehokkaita, esimiesten viestintää tukevia keskustelufoorumeja ovat säännölliset palaverit, kuten viikko- ja kuukausipalaverit, sekä epävirallisemmat kahvi- tai lounastauot, mutta viestintää tukevat myös erilaiset viestintäkanavat (Järvinen 2007, 125; Viitala 2013, 269). Juuti ja Vuorela (2015, 95, 102) painottavat palaverien lisäksi kehityskeskusteluiden merkitystä keskustelemaan johtamisen keinona. Kehityskeskusteluiden avulla luodaan pohjaa yhteisille merkityksille. Niiden tarkoituksena on auttaa sekä yksilöä että organisaatiota kehittymään. Kehityskeskusteluissa sovitaan yhteisistä tavoitteista ja varmistetaan henkilöiden jatkuvan kehittymisen pohjaa. (Juuti ja Vuorela 2015, 100 – 101.) Myös arvojen määrittäminen ja niiden säännöllinen esille nostaminen vahvistavat yhteisiä pelisääntöjä ja samalla vuorovaikutuksen pelisääntöjä (Järvinen 2007, 128 – 130).

Lähijohtaja toimii erilaisten näkemysten sovittelijana, myös ristiriitojen ratkaisijana. Välittäjän roolissa toimiminen vaatii ehdotonta neutraaliutta sekä arvostavaa käyttäytymistä molempia osapuolia kohtaan. Lähijohtajan tulee pitää asiat ja henkilöt erillään, sekä varmistaa keskustelun pysyminen asiapohjalla. Tärkeintä työyhteisön ja sen jäsenten tulevaisuuden kannalta on ristiriidan ratkeaminen. (Juuti ja Vuorela 2015, 111 – 115.) Johtamisen avulla luodaan mielekkyyttä ja merkitystä toimintaan myös jatkuvien muutosten keskellä. Johtaminen selventää ja kehittää yhteistä toimintaa, jolloin toiminnan mielekkyys löytyy yhteisen etsimisen avulla. Lähijohtajalla on tärkeä rooli erilaisten näkökulmien avaamisessa ja yhteisten merkitysten etsimisessä keskustelujen avulla. Ilman lähijohtajan aktiivista roolia näitä keskusteluita ei synny. (Juuti ja Vuorela 2015, 139 – 141.)

Yksi lähijohtajan tehtävistä on toisten onnistumisten organisointi. Lähijohtaja auttaa työntekijöitä saamaan esille omia voimavaroja ja yltämään huippusuorituksiin. Huippusuorituksiin tarvitaan lisäksi kannustavaa työyhteisöä, jossa tuetaan työkavereita. Lähijohtajan kannustuksella työntekijä voi kokeilla uusia toimintatapoja (Juuti ja Vuorela 2015, 150) ja uudistavalla johtajuudella (Juuti 2001, 289) annetaan intoa mahdollisuudesta saavuttaa unelmia. Johtamisesta tulee valtuuttavaa ja voimaa antavaa silloin, kun se on kaikkien asia. Valmentavassa johtamisessa pyrkimyksenä on kehittää henkilöiden suorituskykyä luomalla kannustava ilmapiiri ja auttamalla henkilöä palautteen ja kysymysten avulla ratkaisemaan ongelmiaan. Valmentava lähijohtaja saa työntekijän näkemään sellaisia asioita, joita hän ei itse kykenisi näkemään. Lähijohtajan tehtävänä on pyrkiä poistamaan suoritusta estävät tekijät. (Juuti 2001, 343 – 347; Juuti ja Vuorela 2015, 150 – 157.)

Lähijohtajan päivittäiseen työhön työhön kuuluu myös luova ongelmanratkaisu. Päivittäinen päätöksenteko voidaan nähdä osana luovaa ongelmanratkaisua. Ympäristön analysointi ja ongelma-alueiden tunnistaminen ovat tulevaisuuden kannalta tärkeitä. Heikkojen signaalien lukeminen ja

uusien, vaihtoehtoisten ratkaisujen käyttöönotto ovat tärkeä osa niin lähijohtajan kuin kaikkien työyhteisön jäsenten työtä. (Juuti ja Vuorela 2015, 116 – 119.)



**KUVIO 14.** Päivittäisjohtamisen johtamisprosiili (mukaillen Sydänmaanlakka).

## 4 TUOTOKSENA LÄHIJOHTAJAN ARVO-OPAS

### 4.1 Opas osana toiminnallista opinnäytetyötä

Käytännön ammatillisen toiminnan näkökulmasta toiminnallisella opinnäytetyöllä tavoitellaan toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toimialasta riippuen kyseeseen tulee esimerkiksi ammatilliseen käyttöön liittyvä ohje tai opas, tai tiettyyn toimintaan liittyvä ohjelma tai ohjeistus, kuten ympäristöohjelma. Opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen ja käytännönläheinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu. Tärkeää on käytännön toteutus ja sen tutkimusviestinnällisin keinoin toteutettu raportointi. (Vilkkä ja Airaksinen 2004, 9 – 10.) Tässä opinnäytetyössä tuotoksena on lähijohtajan käyttöön suunnattu opas tueksi erilaisiin henkilöstöjohtamisen tilanteisiin.

Toiminnallisen opinnäytetyön aihepiirin valinnassa on tärkeää, että aihe kiinnostaa ja motivoi opiskelijaa. Oman osaamisen ja asiantuntijuuden syventäminen kyseisen aihepiirin alueella, tulevaisuusorientoituneisuus ja toimeksiantajan mielenkiinnon herättäminen aiheeseen ovat tärkeitä näkökulmia aiheetta valittaessa. (Vilkkä ja Airaksinen 2004, 23.) Tämän opinnäytetyön aiheen rajaamiseen vaikutti toteuttamistavan varmentuminen toiminnalliseen opinnäyttyöhön. Alusta alkaen oli selvää aihealueen liittyminen lähijohtamiseen ja johtamiseen liittyviin arvoihin. Työskenteleminen lähijohtajana ja kokemukset lähijohtamisen haasteellisuudesta erilaisissa ristiriitatilanteissa vahvistivat halua syventää omaa osaamista arvojen hyödyntämisestä lähijohtamisessa. Alkuperäisen laadullisen tutkimuksen vaihtuminen toiminnalliseen opinnäytetyöhön ja tämän muutoksen mukanaan tuomat haasteet ohjasivat ajatusta henkilöstöjohtamiseen ja siihen liittyviin arvoihin.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tuotos kohdennetaan aina jollekin henkilölle tai ryhmälle, sillä tavoitteena on ihmisten osallistuminen ja toiminnan selkeyttäminen oppaan tai ohjeen avulla. Kohderyhmää määritettäessä valintaan voivat vaikuttaa ikä, koulutus, ammattiasema, sosioekonominen asema tai tavoitteeksi asetetut tuotokset. (Vilkkä ja Airaksinen 2004, 38 – 39.) Tämän opinnäytetyön kohderyhmäksi valikoitui lähijohtajien ammattiryhmä. Kohderyhmän valintaan on eniten vaikuttanut oma työskentelyni lähijohtajana.

Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtui työnantajan vaihtuminen, joten opinnäytetyölle ei ole lopullista tilaajaa eikä työelämälähtöistä ohjaajaa. Oppaan rakentuminen ja lopullinen tuotos ovat kokonaan opiskelijan itsensä koostamia. Tuotos on PowerPoint -ohjelmalla tehty opas, jossa yhdistyvät lähteistä koottu tieto ja osin myös opiskelijan omat kokemukset lähijohtamisesta. PowerPoint -ohjelma valikoitui käytännöllisyytensä vuoksi oppaan käyttöohjelmaksi, koska erilaiset atk-ohjelmat ovat nykypäivänä kiinteä osa lähijohtajan työtä, ja PowerPoint on selkeä ja helppo käyttää. Raportin liitteessä 2 esitettävä opas on koottu word -ohjelmaan niin, että yhdellä sivulla esitetään kaksi diaa. Oppaan alkuperäisessä diaesityksessä on 31 sivua, joten liitteenä oleva sivumäärä on 15.

## 4.2 Arvo-opas lähijohtajalle

Lähijohtajan arvo-oppaan runkona toimii Viitalan (2013) henkilöstöjohtamisen osa-alueet (kuvio 6 sivulta 27). Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen (Viitala 2013, 24). Arvojen pohdinnassa käytetään Schwartzin arvotyyppejä (taulukko 7). Arvo-opas (LIITE 2) ei ole valmis vastaus eettisesti hankaliin tilanteisiin tai arvoriitiriitoihin, vaan se ennemminkin valmistelee lähijohtajaa arvojen huomioimiseen henkilöstöjohtamisessa.

**TAULUKKO 7.** Schwartzin arvotyypit ja niiden määritelmät (Helkama 2015).

<b>VALTA</b>	Yhteiskunnallinen asema ja arvostus, ihmisten ja resurssien hallitseminen (yhteiskunnallinen valta, varakkuus, arvovalta, julkisen kuvan säilyttäminen).
<b>SUORIUTUMINEN</b>	Henkilökohtainen menestys osoittamalla pätevyyttä sosiaalisten mittapuiden mukaan (kunnianhimo, vaikutusvalta, kyvykkyys, menestys, älykkyys).
<b>MIELIHYVÄ</b>	Omaehtainen mielihyvä ja aistinautinto (mielihyvä, elämästä nauttiminen).
<b>VIRIKKEISYYS</b>	Jännitys, uutuus ja haasteet elämässä (jännittävä elämä, monipuolinen elämä, uskalaisuus).
<b>ITSEOHJAUTUVUUS</b>	Itsenäinen ajattelu ja toimintojen valitseminen, luominen, tutkiminen (luovuus, vapaus, omien tavoitteiden valitseminen, uteliaisuus, riippumattomuus, itsekunnioitus).
<b>UNIVERSALISMI</b>	Kaikkien ihmisten hyvinvoinnin ja luonnon ymmärtäminen, arvostaminen, suvaitseminen ja suojeleminen (tasa-arvo, maailmanrauha, yhteys luontoon, viisaus, luonnon ja taiteen kauneus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, laajakatseisuus, ympäristön suojeleminen, sisäinen tasapaino).
<b>HYVÄNTAHTOISUUS</b>	Sellaisten ihmisten hyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen, joiden kanssa ollaan usein henkilökohtaisessa kontaktissa (rehellisyys, avuliaisuus, vastuullisuus, uskollisuus, anteeksiantavaisuus, kypsä rakkaus, tosi ystävyys).
<b>PERINTEET</b>	Kulttuuriperinteiden ja uskonnon välittämien tapojen ja aatteiden kunnioitus, niihin sitoutuminen ja niiden hyväksyminen (perinteiden kunnioitus, nöyryys, oman elämänosan hyväksyminen, kohtuullisuus, hartaus).
<b>YHDENMUKAISUUS</b>	Sellaisten tekojen, taipumusten ja impulssien hillintä, jotka häiritsevät tai vahingoittavat toisia ja rikkovat sosiaalisia odotuksia tai normeja (tottelevaisuus, itsekuri, kohteliaisuus, vanhempien ja vanhojen ihmisten kunnioittaminen).

<b>TURVALLISUUS</b>	Yhteiskunnan, suhteiden ja oma turvallisuus, sopusointu ja vakaus (yhteiskunnallinen järjestys, kansallinen turvallisuus, perheen turvallisuus, palvelusten vastavuoroisuus, puhtaus, terveys, yhteenkuuluvuuden tunne).
---------------------	--

Eettiset periaatteet ja arvot ovat perustana johtajan moraalisesti mahdollisimman oikealle ja hyvälle toiminnalle, mutta taloudellisten arvojen merkitys johtamisessa on hyvin vahva. Terveystuollon johtajan toiminnassa keskeisiä taloudellisia arvoja ovat tuloksellisuus, tehokkuus ja kustannus-hyötysuhde. Ihmissuuntuneisuus korostaa eettisten arvojen merkitystä. Hyvän tekeminen ja pahan välttäminen eettisinä käsitteinä liittyvät todelliseen päämäärään ja välittömään johtamistyöhön. Myös ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, huolenpito ja inhimillisyys sekä valta ja vastuu ovat keskeisiä eettisiä käsitteitä terveydenhuollon johtamisessa. (Kvist 2004, 54 – 55.)

Terveystuollon eettisiä periaatteita ovat:

1. Oikeus hyvään hoitoon.
2. Ihmisarvon kunnioitus.
3. Itsemääräämisoikeus.
4. Oikeudenmukaisuus.
5. Hyvä ammattitaito ja hyvinvointia edistävä ilmapiiri.
6. Yhteistyö ja keskinäinen arvonta. (STM 2001, 12 – 15.)

Eettiset ohjeet voivat poiketa eri toimialoilla toisistaan ja toisaalta myös niihin liittyvä painoarvo voi vaihdella. Sosiaali- ja terveysalalla lähiesimies joutuu tekemisiin eettisten kysymysten kanssa päivittäin. Eettiset ohjeet ovat usein samansuuntaisia eri ammattiryhmien välillä ja parhaimmillaan eettinen toiminta on työyhteisön laadun osoittamista. (Laaksonen, Niskanen ja Ollila 2012, 121.) Eettinen ongelma voi ilmetä jokapäiväisen toiminnan sujumattomuutena tai asiakkaiden tyytymättömyytenä. Ratkaisun kannalta on tärkeää erottaa eettinen ongelma muista, kuten organisatorisista, ongelmista. Eettisen ongelman tunnusmerkkejä ovat

- arvojen välillä on ristiriitoja
- ratkaisuvaihtoehtoja on useita
- kaikki ratkaisuvaihtoehdot ovat epätäydellisiä
- ongelma on pitkäaikainen ja kauaskantoinen ongelma ilmenee eri tavoin. (Leino-Kilpi 2014, 61.)

Yksi eettisyyden kehittämisen osa-alueista on lähijohtajana kehittyminen ja eettisten periaatteiden ja arvojen sisäistäminen osaksi lähijohtamista. Tämä perustuu siihen, kuinka mielekkäänä lähijohtaja pitää työtään ja kuinka työpaikan arvot sopivan yhteen hänen omien arvojensa kanssa. Kun henkilö kokee tekevänsä omiin arvoihinsa sopivaa työtä, on organisaation ja oman työyksikön kehittäminen toimivammaksi ja eettisemmäksi työskentely-ympäristöksi helpompaa. (Ikola-Norrbacka 2010, 158.) Lähijohtamisen etiikan osa-alueet, eli ulottuvuudet, kuvataan taulukossa 6.



**TAULUKKO 6.** Esimiestyön etiikan osa-alueet (Ikola-Norrbacka 2010, 170 – 171).

<b>Ulottuvuudet</b>	<b>Ulottuvuuksien sisältö</b>
Työyhteisön toimivuuden arvot	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vastuullisuus</li> <li>· Hoidon laadukkuus</li> <li>· Rehellisyys</li> <li>· Yhteistyökyky</li> <li>· Jatkuva oppiminen</li> <li>· Toimijoiden keskinäinen luottamus</li> <li>· Oikeudenmukaisuus</li> <li>· Erityisosaamisen arvostaminen</li> <li>· Laadukkaan toiminnan varmistaminen</li> <li>· Hoidon vaikuttavuus</li> <li>· Uudistumiskyky</li> </ul>
Esimiehisyys ja yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Alaisten työn arvostaminen</li> <li>· Kollegoiden työn arvostaminen</li> <li>· Yhteistyö alaisten kanssa</li> <li>· Yhteistyö kollegoiden kanssa</li> <li>· Avoimuuden lisääminen</li> <li>· Alaisten kannustaminen</li> </ul>
Esimiestyön kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kollegoiden kannustaminen</li> <li>· Alaisten kannustaminen</li> <li>· Alaisten ohjaaminen</li> <li>· Alaisten ammattitaidon kehittäminen</li> <li>· Yhteistyö alaisten kanssa</li> <li>· Oman itsensä kehittäminen esimiestyössä</li> <li>· Yhteistyö kollegoiden kanssa</li> <li>· Joustaminen omissa toimintatavoissa</li> </ul>
Joustavuus käytännön esimiestyössä	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Joustaminen omissa aikatauluissa</li> <li>· Joustaminen alaisten toimintatavoissa</li> <li>· Joustaminen alaisten työvuoroissa</li> <li>· Joustaminen omissa toimintatavoissa</li> <li>· Alaisten ohjaaminen</li> <li>· Oman itsensä kehittäminen esimiestyössä</li> <li>· Alaisten ammattitaidon kehittäminen</li> </ul>
Esimiestyön uudistamisen piirteitä	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Joustavuus toimintatavoissa</li> <li>· Uudistumiskyky</li> <li>· Tasa-arvon edistäminen</li> <li>· Yhteistyökyky</li> </ul>
Asiakasnäkökulma	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Palveluperiaate</li> <li>· Asiakslähtöisyys</li> <li>· Palveluperiaatteen korostaminen</li> <li>· Oikeudenmukaisuus</li> <li>· Yhteistyökyky</li> </ul>
Vaikuttavuus ja laatu esimiestyön osana	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Toiminnan tuloksellisuus</li> <li>· Hoidon vaikuttavuus</li> <li>· Hoidon laadukkuus</li> <li>· Erityisosaamisen arvostaminen</li> </ul>
Yhteiskunnalliset tehokkuusarvot	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tuloksellisuuteen pyrkiminen</li> <li>· Kilpailukykyisesti toimiminen</li> <li>· Palveluperiaatteen korostaminen</li> <li>· Laadukkaan toiminnan varmistaminen</li> </ul>
Esimiestyön käytännön vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Riippumattomuus</li> <li>· Yhteistyö kollegoiden kanssa</li> <li>· Joustaminen alaisten toimintatavoissa</li> </ul>

Lähijohtajan tulee ymmärtää ja tuntea oma arvomaailmansa. Aaltonen, Heiskanen ja Innanen (2003, 17) käyttävät käsitettä arvoäly. Arvoälyä voidaan kuvata kykynä hahmottaa ilmiöiden taustalla olevia arvoja ja tunnistaa omat arvomme. Arvoäly on myös kykyä tehdä omiin arvoihimme pohjautuvia ratkaisuja ja tekoja, joista voimme olla aidosti ylpeitä. (Aaltonen, Heiskanen ja Innanen 2003, 17.) Omien ja työnantajan arvojen lisäksi tulee huomioida työntekijöiden oma yksilöllinen arvomaailma ja sen sijoittuminen suhteessa työnantajan arvoihin. Arvoristiriitatilanteissa on hyvä miettiä, millaiset vaikutukset tilanteella on päivittäiseen työskentelyyn ja kuinka lähijohtaja voi tilanteessa työntekijää tukea. Joskus voi tulla eteen tilanteita, joissa henkilön työskentely ylipäättään on kyseenalaista työskentelyyn vahvasti vaikuttavien arvojen ollessa ristiriidassa.

Työmarkkinoiden kansainvälistyessä huomioon tulee ottaa myös eri kulttuuritaustoista tulevat työntekijät. Monista kulttuureista on havaittavissa hierarkian ja juurtuneisuuden painotus samalla, kun tasa-arvo ja autonomia toteutuvat kulttuurissa huonosti. Yksilölle myönteiset tunne-elämykset voidaan nähdä kielteisinä. (Schwartz 2011, 6 – 7). Tällaisesta kulttuurista tulevalle työntekijälle laajakatseisuus, luovuus ja positiivinen uteliaisuus tai mielihyvän tuottaminen elämässä voivat olla hämmentävää ja ristiriitaisia tunteita aiheuttavaa. Vahvan hierarkian kulttuurista (Schwartz 2011, 7) tulevat työntekijät voivat hämmentyä sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon edessä, koska ovat oppineet tottelemaan ja mukautumaan rooleihinsa. (Schwartz 2011, 6 – 9.) Kulttuurista riippumattomia erinomaisen johtajan ominaisuuksia ovat muun muassa luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys. Karismaattisuus ja kyvykkyys tiimijohtamisessa kuuluvat erinomaiseen johtamiseen. Karismaattisuus nähdään kokonaisuutena, joka sisältää rohkaisevan, positiivisen, motivoivan, itsetuntoa vahvistavan, dynaamisen ja tulevaisuuteen orientoituneen johtamistavan. Erinomaisuuksiin pyrkiminen, päättäväisyys, älykkyys ja kyvykkyys ongelmien ratkaisuun nähdään tärkeinä ja toivottuina, kun muun muassa häikäilemättömyys, ärtyneisyys ja itsekeskeisyys negatiivisina ja ei-toivottuina ominaisuuksina. Myös diktaattorimainen johtajuus nähdään kielteisenä. (Den Hartog ym. 1999, 237 – 240.)

Lähijohtajan tulee huolehtia, että työntekijät ovat tietoisia työyksikön ja organisaation arvoista. Työntekijöiden kannustamiseen ja ohjaamiseen tulee kiinnittää huomiota siitä huolimatta, että toiminta on kiireistä ja autonomista. Kilpailu eri yksiköiden välillä muun muassa rahoituksessa voi aiheuttaa ongelmia, kuten toisten työn arvostuksen ja yhteistyön esteitä. Lähijohtajien omat asenteet ja toiminta voivat vaikuttaa lieventävästi näihin ongelmiin. Lisäksi ylemmän johdon tulee huomioida ja kohdella tasapuolisesti eri työyksiköitä kuuntelemalla yksiköistä tulevia näkemyksiä ongelmista ja työn sujuvuudesta. Rahojen kohdentaminen on priorisointia, johon vaikuttaa useat tekijät. Mediahuomio ei tule olla kriteeri asioiden priorisoinnille terveydenhuollossakaan. (Ikola-Norrbacka 2010, 173.)

**Henkilöstösuunnittelussa** lähijohtaja joutuu usein haastaviin tilanteisiin huomioidessaan sekä kovan että pehmeän henkilöstösuunnittelun (Viitala 2013, 58) näkökulmat. Lähijohtajuuteen kohdistuu paljon odotuksia ja työ on usein yksinäistä. Lähijohtajan rooli on ristiriitainen, koska hänen tulee toimia sekä työntekijöiden puolustajana että työnantajan etujen valvojana. Lähijohtajat voivat myös kokea saavansa liian vähän palautetta toiminnastaan, vaikka tuen tarve on kova. Lähijohtamisen

haasteita ovat usein myös henkilökuntapula ja ajanpuute, jotka voivat vaikuttaa työskentelyilmapiiriin. (Reikko, Salonen ja Uusitalo 2010, 46 – 53.) Myös Laaksonen, Niskanen ja Ollila (2012) kuvaavat johtamisen kannalta eettisesti hankaliksi tai monimutkaisiksi tilanteiksi resurssien käyttöön liittyvät tilanteet, työnjaon henkilöstövähennysten jälkeen, jatkuvasti kasvavat tavoitteet, ympäristöeettiset kysymykset sekä näkemysristiriidan johtajan ja hallituksen välillä. Rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta koetellaan eri tilanteissa ja arvoriistiriidat ja haastavat vuorovaikutustilanteet aiheuttavat eettisesti hankalia tilanteita. Eettisen ongelman kohdatessaan lähijohtaja joutuu tarkastelemaan ongelmaa työn, asiakkaan ja henkilöstön näkökulmasta. Tähän lähijohtaja tarvitsee niin osaamista kuin tukeakin. (Laaksonen, Niskanen ja Ollila 2012, 122 – 124.)

Lähijohtaja on vastuussa työn vaikuttavuudesta ja laadusta omassa yksikössään. Työn vaikuttavuuden ja laadun määrittely on monen tekijän summa. Vaikuttavuuteen ja hoidon laatuun liittyvät yhteiskunnalliset tehokkuusarvot. On eettistä olla tehokas, mutta on myös tehokasta toimia eettisesti oikein. Tuloksellisuuteen pyrkiminen tulee olla ohjenuorana julkisen sektorin toiminnassa, koska palvelut tuotetaan verovarjoilla. Resurssien tuhlausta tai väärinkäyttöä voidaan pitää hallinnollisena korruptiona. Kilpailukykyisyys ja palveluperiaate laadukkaan toiminnan varmistamiseksi ovat nykypäivän vaatimuksia organisaatioille. Tehokkuusarvoilla ei tarkoiteta pelkästään viivan alle jäävää voittomarginaalia, vaan yhteiskunnalliset tehokkuusarvot korostavat toiminnan vastuullisuutta suhteessa veronmaksajiin. (Ikola-Norrbacka 2010, 174.)

Lähijohtaja on niin sanotusti puun ja kuoren välissä toimiessaan ylemmän johdon ja työntekijätason välissä. Henkilöstösuunnittelussa lähijohtaja joutuu toimimaan taloudellisten ja inhimillisten arvojen ristiriidassa. Taloudelliset arvot määrittelevät henkilöstöresurssien määrää ja kehittämistyötä. Kustannustehokkuus on julkisella sektorilla myös verovarjojen säästämistä. Toisaalta henkilöstö voi odottaa lisäresursseja työn lisääntymisen tai mahdollisten kuormittumisen kokemusten vuoksi. Työntekijät saattavat tuoda esille myös lisääntyvien sairauslomien uhan mikäli he kokevat taloudellisten arvojen sanelevan heidän työtään. Tärkeää on arvostava käyttäytyminen työntekijöitä kohtaan ja asioiden oikeanlainen viestintä. Lähijohtajana työskentely vaatii paljon osaamista, mutta myös vahvaa henkistä kapasiteettiä, jotta pystyy toimimaan haastavissa tilanteissa oikein niin oman itsensä, työnantajan kuin työntekijöidenkin näkökulmasta, ja pystyy perustelemaan toimintansa. Lähijohtajan tulee saada riittävästi tukea, ja sitä voi joutua myös pyytämään. Omasta jaksamisesta huolehtiminen on tärkeä osa itsensä johtamista ja lähijohtamista.

**Henkilöstön hankinta** koostuu niistä toimenpiteistä, joilla organisaation palvelukseen saadaan tarvittavat henkilöt hankittua. Henkilöstöhankinta, eli rekrytointi, on merkittävä niin taloudellisesti kuin palvelun laadun, toiminnan sujuvuuden kuin tehokkuudenkin näkökulmasta. Rekrytoinnin lähtökohdina toimivat liiketoiminnalliset tavoitteet ja toimintatavat, ja ennen rekrytointipäätöstä selvitetään onko työtehtävä välttämätön tai voidaanko se organisoida nykyisen henkilöstön tehtäväksi. Myös työn ulkoistamisen tai automatisoinnin mahdollisuus arvioidaan. (Viitala 2013, 98 – 100.) Organisaation taloudellinen tilanne voi vaikuttaa muun muassa rekrytointipäätökseen ja rekrytointitavan valintaan. Huonossa taloudellisessa tilanteessa rekrytointia saatetaan siirtää myöhempään ajankohtaan ja työtehtävät järjestellään tuohon saakka uudelleen. Tällöin henkilöstö voi kokea kuormituksen kasvavan

liian korkeaksi. Lähijohtaja joutuu perustelemaan toimintatapaa henkilöstölle ja kehittämään toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa, jotta työtehtävät saadaan uudelleen järjesteltyä.

Rekrytointiin vaikuttaa myös työnantajaimago. Työnantajaimagoa luo mielikuva organisaatiosta tai yksiköstä, joko markkinoinnin, asiakaskokemusten tai uutisoinnin kautta. Työnantajaimagoa on syytä kehittää aktiivisesti ja yksi keskeisimmistä keinoista on organisaation henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Pitkäjänteistä työnantajaimagon vahvistamistyötä on myös oppilaitosyhteistyön vahvistaminen. (Viitala 2013, 102 – 103.) Rekrytoinnin toteutuessa lähijohtajalta vaaditaan osaamista rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Haastattelu nähdään usein keskeisenä osana valintaprosessia ja siihen tulee valmistautua hyvin. Kysymykset tulee miettiä ja sopia ennakkoon, niitä käytetään kaikissa haastatteluissa ja niille tehdään pisteytys. Työhaastattelussa tulee muistaa henkilötietolain asettamat rajoitukset kysymyksiin, sillä silloin voidaan kysyä vain työtehtävään sidoksissa olevia asioita. Muun muassa yksityiselämään, perheeseen, ammattiyhdistystoimintaan, politiikkaan tai terveyteen liittyviä kysymyksiä ei saa esittää ja työhön liittymättömät asiat eivät saa vaikuttaa valintaan. (Viitala 2013, 116 – 117.) Onnistuneella rekrytoinnilla on koko organisaation kannalta suuri merkitys. Epäonnistuessaan rekrytointi voi puolestaan aiheuttaa pitkävaikutteiset negatiiviset seuraukset niin organisaatiolle, työntekijälle kuin lähijohtajallekin.

**Perehdyttämisen** tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman pian kiinni tehokkaaseen työntekoon ja pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi. Uusi työntekijä voi tuottaa työnantajalleen niin taloudellisesti kuin laadullisesti merkittävää hyötyä, sillä hänellä voi olla sellaista osaamista tai tietoa, mitä organisaatiossa ei ennestään ole. Näin ollen hänen esittämänsä kehittämis ehdotukset voivat vaikuttaa koko organisaation menestykseen. Näiden kehittämis ehdotusten huomioiminen edellyttää avointa ja kiinnostunutta asennetta uutta työntekijää kohtaan. Tärkeää on auttaa häntä kokemaan olonsa tervetulleeksi. (Viitala 2013, 99 – 100, 193.)

Avainasemassa on riittävän pitkäkestoinen ja monipuolinen perehdytysohjelma. Kokonaisvaltainen perehdytysohjelma sisältää tiedottamisen ennen työn aloitusta, vastaanoton ja organisaatioon perehdyttämisen, työsuhteperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Perehdyttäminen jakaantuu eri tasoille. Alussa uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon, sen tavoitteisiin ja toimintatapoihin, organisaation asemaan alalla sekä tulevaisuuden näkyymiin. Työyhteisön jäseniin tutustuminen, työtiloihin, järjestelmiin sekä toimintatapoihin perehtyminen ovat seuraavan perehdyttämisen tason asioita. Perehdyttämisen ydin on työtehtävään perehdyttäminen. (Viitala 2013, 193 – 194.) Lähijohtajan tulee varmistaa riittävä perehdytysohjelma niin ajallisesti kuin sisällöllisesti. Lisäksi avainasemassa ovat roolit, vastuut ja tehtävät: lähijohtajalle kuuluvat asiat ja uuden työntekijän vastaanotto, vastuuhenkilöiden määrittely sekä perehdytyksen eteneminen. Organisaation kannalta on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti työhön kiinni. Uuden työntekijän kannalta esille nousevat turvallisuus työssä, tervetulleeksi kokeminen sekä uuden työyhteisön arvojen ja normien sisäistäminen. Lähijohtajan rohkaisevalla ja kannustavalla, yhteistoimintaa tukevalla käyttäytymisellä on merkittävä rooli onnistuneen perehdytyksen toteutumisiksi.

**Kehittämistyö** on yksinkertaisuudessaan lähijohtajan auttamista yksilöitä kehittämään itseään. Lähijohtajan tulee pystyä sellaisten ryhmien rakentamiseen ja ylläpitämiseen, jotka kykenevät yhteishengen luomiseen ja ryhmien sisäiseen ja keskinäiseen ongelmien ratkaisuun. Lähijohtaja ei käytä päätöksentekoa kontrollointikeinona, vaan päätöksentekokulttuuri on osa johtamista. Lähijohtaja toimii työyhteisössä kulttuurin energiakeskuksena. (Mintzberg 2011, 66 – 69.) Oppivassa organisaatiossa henkilöstön osallistumista innovatiiviseen yhteistyöhön edistetään ja henkilöstö pääsee vaikuttamaan omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä. Työhön sitoutuminen ja aloittekykyisyys, vastuuntuntoisuus sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen toimivat perustana oman toiminnan parantamiselle. Johtaja toimii oppivassa organisaatiossa suunnittelijana, järjestelijänä ja opettajana. Hän kantaa rakentamisen vastuuta, sillä oppivassa organisaatiossa ihmisten tulee jatkuvasti laajentaa kykyjään monimutkaisuuden ymmärtämisessä, selkeyttää visiotaan sekä kehittää yhteisiä toimintamalleja. (Laaksonen, Niskanen ja Ollila 2012, 146 – 147.) Lähijohtaja valmentajana edistää oppimista omalla esimerkillään, selkiyttämällä oppimisen suuntaa, luomalla oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukemalla oppimisprosesseja. Valmentajat ovat osaamisen johtamisen piirteissä aktiivisempia ja laajemmalla pohjalla kuin muut ryhmät. Valmentajat toteuttavat osaamisen johtamista näkyvästi omassa johtamistoiminnassaan. (Viitala 2004, 192.)

**Osaamisen johtaminen** laajempaan kokonaisuuteen on organisaatiossa olemassaolevan tai hankittavissa olevan tiedon, taidon ja kokemuksen hallitsemista ja ohjaamista. Johtamista tarvitaan, jotta organisaatio ja työyhteisö pysyvät muun kehityksen mukana jatkuvassa muutoksessa. (Laaksonen, Niskanen ja Ollila 2012, 144.) Lähijohtajan vastuulla on varmistaa organisaation strategioiden vaatima osaamistaso omalla vastuualueellaan. Hänen tehtävänä on osaltaan olla mukana kehittämässä ja määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisen suuntaa ja sisältöä. Osaamisen johtamisen tärkein osa-alue on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen sekä tämän osaamisen tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2013, 184 – 188.)

Avainasemassa osaamisen johtamisen edistämässä on lähijohtajan kyky luoda oppimista tukevaa keskustelua. Keskustelussa ja sen virittämänä oppimisen suunta selkiytyy, oppimisprosessit edistyvät ja oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy. Lähijohtaja pystyy myös luomaan toimintamalleja, jotka systematisoivat, kehittävät ja varmistavat oppimista edistävää keskustelua työyhteisössä sekä lisäävät tietoisuutta työyhteisössä. Esimerkiksi kehityskeskustelut ja yhteiset arviointipalaverit toimivat tällaisina toimintamalleina. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina sekä lopulta taloudellisena tuloksena. (Viitala 2013, 170, 184 – 188, 192.)

Vaikka lähijohtaja pystyy vaikuttamaan omalla johtamistavallaan paljon osaamisen kehittämiseen, ovat taloudelliset lähtökohdat merkittävä tekijä kehittämistyöhön. Pitkän tähtäisem kehittämissuunnitelma sekä kehittämistyöhön budjetoidut varat vaikuttavat osaamisen kehittämisen keinoihin. Esimerkiksi ulkoisten ja sisäisten koulutusten kustannukset ovat yleensä hyvin eri tasolla. Koulutusten suunnittelussa joudutaan arvioimaan koulutuksen vaikuttavuus suhteessa hintaan. Ulkoisella koulutuksella voidaan saada sellaista osaamista, jota sisäisillä järjestelyillä ei voida toteuttaa. Mikäli suunnitteilla on laaja-alainen koko henkilöstöä koskeva osaamisen kehittäminen, tulee tämä huomioida jo aiempina vuosina kehittämisbudjettia laadittaessa. Osaamisen kehittäminen onkin hyvin pitkäjänteistä

suunnittelutyötä, jota lähijohtaja tekee osittain yhdessä ylemmän johdon kanssa ja osittain yhdessä henkilöstön kanssa.

**Suoriutumisen johtaminen** tapahtuu yksilöiden tai ryhmien tavoiteasetannan, tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin ja palkitsemisen kautta. Työnantajan näkökulmasta hyvä suoriutuminen on tavoitteiden saavuttamista ja niiden ylittämistä, niin organisaation eri osa-alueilla kuin yksilötasolla. Yksilötasolla hyvä suoriutuminen nähdään tavoitteiden saavuttamisena ja ylittämisenä, yleisenä menestymisenä työssä. Osaaminen, asenteet ja kehittymiskyky toimivat perustana hyvälle työpanokselle ja suoriutumiselle. Ennakoivalla otteella huomio kiinnittyy suoriutumisen edellytysten, esimerkiksi kyvykkyyksien, vahvistamiseen. Toisaalta tavoitteiden saavuttamisen seurannassa voi tulla esille tekijöitä, jotka vaikeuttavat tavoitteisiin pääsemistä. Näin saadaan selville puutteellisen suoriutumisen taustalla olevat syyt ja päästään kehittämään tarvittavaa osaamista ja siten parantamaan suoritusta. (Viitala 2013, 130 – 132.) Suorituskykyyn vaaditaan osaamisen ja tavoitteiden lisäksi hyvät työolosuhteet ja välineet, motivoivat kannusteet sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Tavoitteiden asetanta, kehittymissuunnitelmien laadinta ja suoritusten seuranta otetaan käsittelyyn esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa, esimerkiksi kehityskeskustelussa. (Viitala 2013, 135 – 137.)

Lähijohtajan kannustavalla ja rohkaisevalla toiminnalla on merkittävä rooli suoriutumisen seurannassa ja palkitsemisessa. Jämäkkyyttä lähijohtaja voi tarvita alisuoriutumiseen puuttumisessa. Eniten lähijohtaja tarvitsee kuitenkin kannustavaa ja itsensä ylittämiseen rohkaisevaa, työntekijöiden kyvykkyyksiä esille tuovaa johtamistyyliä. Lähijohtajan tulee huomioida niin työnantajan kuin työntekijöiden näkökulma tavoitteiden saavuttamisessa ja myös niiden ylittämässä. Työnantajan näkökulmasta tavoitteiden saavuttaminen ja ylittäminen edustaa niin taloudellista kuin yhteiskunnallista asemaa ja menestymistä. Työntekijöiden näkökulmasta tavoitteiden saavuttaminen ja ylittäminen kuvaa niin henkilöhtaista kuin työyhteisötason menestymistä. Tavoitteiden saavuttaminen ja palkitseminen edistävät hyvinvointia ja työhyvinvointia niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Onnistumisen kokemukset vahvistavat itsetuntoa ja rohkaisevat uusien haasteiden kohtaamiseen.

**Palkitsemispolitiikan** tehtävänä on turvata yrityksen tai organisaation pärjääminen työmarkkinoilla. Hyvä palkitsemispolitiikka mahdollistaa osaavien ja haluttujen työntekijöiden saamisen ja pysyvyyden organisaatiossa. Palkitseminen koostuu monesta elementistä, koska ihmiset odottavat työltään paljon muutakin kuin mahdollisimman hyvää hintaa työlle. Työ tarjoaa taloudellisen perustan elämälle, ryhmään kuulumista, ihmissuhteita, mahdollisuuksia tuntea itsensä arvostetuksi, turvallisuutta ja jatkuvuutta. Työ edustaa arvoja, joita ihminen tarvitsee kehittyäkseen ja toteuttaakseen itseään. (Viitala 2013, 139, 141.) Johtajan kyky motivoida työntekijät osallistumaan ja panostamaan kehittämiseen on yhä tärkeämpi kilpailutekijä organisaatioille. Haasteena puolestaan on kehittää aineettomia ja sosiaalisia ja kulttuuriseen arvontoon perustuvia motivointi- ja palkitsemiskeinoja niin yksilöille kuin yhteisöille. (Alasoini 2012, 113 - 114.)

Palkitsemiskäytännöistä on hyvä käydä keskustelua yhdessä työntekijöiden kanssa niin, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan palkitsemismuotoihin ja ne ovat kaikkien tiedossa. Mahdollisuudet hen-

kilökohtaisiin taloudellisiin palkitsemismuotoihin voivat olla rajalliset, ne liittyvät usein ennalta sovituihin tai organisaatiossa erikseen määriteltyihin vastuualueisiin. Näin ollen on tärkeää löytää muita palkitsemismuotoja sekä yksilötason että työyhteisötason palkitsemiseen. Avainasemassa ovat tavoitteiden selkeys ja oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja palkitsemisjärjestelmän toimivuus. Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä foorumeista, jossa näistä työntekijän kanssa sovitaan.

Työhön ja työnantajaan innostunut ja sitoutunut henkilöstö on menestyvän organisaation perusta. Vain **hyvinvoiva henkilöstö** pystyy oppimaan ja kehittymään, luomaan uusia ratkaisuja ja työskentelemään tehokkaasti. Työntekijä voi olla työn imussa silloin, kun hän voi käyttää vahvuuksiaan monipuolisissa ja haastavissa työtehtävissä, saa tukea ja arvostusta, voi vaikuttaa omaan työhönsä ja kokee johtamisen hyväksi. Työn imussa oleva työntekijä on sitoutunut työhönsä, suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, tekee työnsä menestyksekkäästi ja kehittyy siinä. (Viitala 2013, 212 – 213.)

Lähijohtaja pystyy vaikuttamaan suureen osaan työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, joten lähijohtajuutta kehittämällä voidaan ennaltaehkäistä ja korjata monia työhyvinvointiin liittyviä ongelmia. Toimivat työnkuvat ja työprosessit, tehokas yhteistyö, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, sekä avoimuus ja osallistumisen mahdollisuudet luovat edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle. Työkierto, itseohjautuvat tiimit, oman työn säätelymahdollisuudet sekä koulutus ja kehittäminen ovat keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen. Lähijohtajan tulee myös varmistaa, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus keskusteluun siinä vaiheessa, kun voimat vähenevät tai työn mielekkyys alkaa kadota. Työn suunnittelussa huomioitu vaihtelevuus ja monipuolisuus, sovituista vapaapäivistä ja lomista kiinni pitäminen sekä työn sopiva rytmittäminen edesauttavat työhyvinvointia. (Viitala 2013, 229 – 231.) Lähijohtajana kehittyminen vaatii avoimuutta myöntää omia heikkouksiaan ja puutteitaan lähijohtajana itselleen ja työyhteisön jäsenille. Toiminnan tulee olla niin organisaation johdon kuin työntekijöiden ja kollegoiden arvioitavissa. Lähijohtamisen käytännön haasteet muodostuvat joustamisesta työntekijöiden toimintatavoissa, yhteistyöstä kollegoiden kanssa ja riippumattomuudesta. Työn sujuvuuden lisäksi on huomioitava työntekijöiden keskinäisen tasapuolisuus. Joustamisessakin on luotava kaikille yhteiset ja kaikkia koskevat pelisäännöt. Yhteistyö kollegoiden kanssa on omanlainen haaste erityisesti eri toimialojen välillä. (Ikola-Norrbacka 2010, 173 – 175.)

**Työhyvinvoinnin johtamisessa** tärkeää on tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät, koska liiallinen kuormitus vaarantaa työhyvinvoinnin. Kuormitus voi olla myönteistä tai kielteistä, riippuen siitä aiheuttaako kuormitus voimavarojen vähenemistä ja työn hallinnan häviämistä, vai positiivista eteenpäin vievää voimaa, joka edesauttaa työssä kehittymistä. Lyhytkestoinen kuormitus menee ohi muutamassa päivässä, mutta pitkäkestoinen kuormitus voi johtaa suorituksia heikentäviin häiriöihin. (Viitala 2013, 215 – 216.) Työntekijän työkyvyn heikentyessä ja toistuvissa sairauspoissaoloissa lähijohtaja joutuu toisinaan aloittamaan toimenpiteitä. Lailla säädetyn varhaisen puuttumisen tarkoituksena on sekä mahdollistaa että velvoittaa työnantaja puuttumaan tilanteisiin, joissa työntekijän työkyky on pitkäaikaisesti uhattuna. Tavoitteena on ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä ja sairauspoissaoloja. Keskustelussa tuodaan esille ongelmien vaikutukset työhön sekä millaisia muutoksia tulee saada aikaan. Varhaisen puuttumisen mallin lisäksi käytössä on usein päihdeohjelma, jolla pyritään ennaltaehkäisemään alkoholista tai huumeista johtuvat ongelmat. Painopiste on ennaltaehkäisyssä,

jolloin asia nostetaan esille jo varhaisessa vaiheessa ja ongelmatilanteet hoidetaan yhteistyössä työnantajan, henkilöstön edustajan, työterveyshuollon ja työntekijän itsensä kanssa. (Viitala 2013, 233 – 236.)

Työnantaja on lailla velvoitettu puuttumaan myös epäasialliseen kohteluun tai häirintään työpaikalla. Ongelmatilanteissa ratkaisua pyritään hakemaan yhteisellä neuvottelulla, mutta mikäli häirintää ei saada loppumaan, joutuu työnantaja ja käytännön tasolla lähijohtaja antamaan häiritsijälle ensin huomautuksen ja tarvittaessa vielä varoituksen. Siirto toisiin tehtäviin voi ratkaista ongelman, mutta mikäli tämäkään ei auta on viimeisenä keinona työsuhteen purkaminen. Työntekijöiden tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu on lailla säädetty. Työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan johtuen tämän sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta, kielestä, uskonnosta, vakaumuksesta, mielihiteestä, terveydentilasta, vammaisuudesta, sukupuolisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön liittyvästä tekijästä. (Viitala 2013, 237 – 238.) Lähijohtamisessa luottamuksellisen tiedon vuotaminen, työyhteisön kokonaisedun huomiotta jättäminen, hallinnollisten asioiden tarpeeton viivyttäminen, huomattava osaamisen puute henkilöstöjohtamisessa, kannustuksen puute, joustamattomuus, vastuun pakeneminen sekä virheiden peittely ovat vakavia rikkomuksia lähijohtamisessa. Myös kiusaaminen, sukupuolinen häirintä, lahjonta, kiristys ja perusteeton suosiminen kuuluvat vakaviin rikkomuksiin. Päihteiden käyttö työaikana tai työhön vaikuttava päihteiden käyttö vapaa-aikana, sukupuolten välisen epätasa-arvon ja syntyperään perustuva syrjintä ovat vakavia rikkomuksia. (Ikola-Norrbacka 2010, 147 – 152.)

Työhyvinvoinnin edistämisessä korostuvat avoimuus, vastuullisuus, yhteistyö, toimivat työnkuvat ja työprosessit, tasapuolisuus sekä oikeudenmukaisuus. Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön sekä koulutus ja kehittämismahdollisuudet lisäävät työhyvinvointia. Turvallisuutta uhkaaviin tekijöihin puuttuminen ja työympäristön siisteydestä huolehtiminen kuuluvat kaikille työyhteisön jäsenille. Lähijohtajan tehtävänä on varmistaa lain mukaisen turvallisen toimintaympäristön toteutuminen ja riittävät resurssit turvalliseen työskentelyyn, huolehtia työntekijöiden terveydestä ja puuttua tarvittaessa sairauspoissaoloihin tai epäasialliseen käytökseen. Lähijohtajan tulee myös aktiivisesti työskennellä avoimen ja kannustavan työskentelyilmapiirin rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi.

**Irtisanominen** on raskas prosessi, ja se vaikuttaa sekä irtisanotun työntekijän että työnantajan tulevaisuuteen. Huonosti hoidetun irtisanomistilanteen seurauksena irtisanottu voi ajautua henkilökohtaiseen kriisiin ja työnantajaimago voi saada pitkäaikaisen negatiivisen leiman. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamus, työyhteisön ilmapiiri sekä työtehtäviin liittyvät prosessit voivat häiriintyä ja aiheuttaa työpaikalle jääneille lisää työpainetta ja kiirettä. Henkilöstön vähentämistarve tulee aina harkita tarkkaan, vaikka säästöpäätökset tehdään usein paineen alla. Irtisanomispäätösten taustalla tulee aina olla riittävät selvityksen työvoiman vähentämisen tarpeesta huomioiden erilaiset vaihtoehdot työn vähentämisjärjestelyt. Kun vähentämistarve ja toimenpiteet on tarkkaan selvitetty, saadaan lopputuloksena todellinen ja aito työn järkeistäminen. (Viitala 2013, 120 – 123.) Työsuhteen purku voi tapahtua työnantajan tai työntekijän toimesta. Työsuhteen purkutilanteessa työsuhde päättyy heti, eikä irtisanomisaikaa tarvitse noudattaa. (Viitala 2013, 124.)



Irtisanomistilanteiden hallintaan lähijohtaja voi tarvita sekä valmennusta että psykologista tukea, ja hyvänä käytäntönä voi olla henkilöstöammattilaisen mukaan ottaminen näihin tilanteisiin. Perustana on työntekijän kanssa käytävä asiallinen keskustelu, jossa irtisanomisen taustat, perustelut ja käytännön toimet kerrotaan selkeästi ja rauhallisesti. Myös työntekijällä tulee olla mahdollisuus puhua vapaasti näissä keskusteluissa. Lähijohtajan toiminnan kannalta tärkeintä on avoin ja ihmistä kunnioittava suhtautuminen. (Viitala 2013, 124.) Työnantaja voi tarjota tukea irtisanotulle muun muassa uudelleensijoittumisohjauksen avulla. Asiantuntijakonsultaation hyödyt ovat moninaiset, sillä monille irtisanotuille löytyy sen avulla uusi työ- tai opiskelumahdollisuus, toiminta nähdään luonnollisena keinona kantaa yhteiskuntavastuuta ja toiminnan avulla pystytään vahvistamaan työnantajajaimagoa. (Viitala 2013, 125.)

Irtisanomis- tai työsuhteen purkutilanteet ovat lähijohtajalle pääsääntöisesti haastavia ja raskaita. Lähijohtajan tulee toimia näissä tilanteissa ehdottoman asiallisesti ja rauhallisesti, kunnioittavalla asenteella irtisanottavaa kohtaan. Irtisanomiseen tai työsuhteen purkamiseen johtavista perusteista on hyvä käydä keskustelua organisaation henkilöstöammattilaisten kanssa ennen keskustelua työntekijän kanssa. Näissä tilanteissa voi pyytää apua organisaation HR-osastolta, jotta mahdolliset tukitoimet saadaan aloitettua. Asiantuntijapalvelut voivat auttaa esimerkiksi jatkotyöllistymisessä tai koulutukseen hakeutumisessa.

**Päivittäisjohtamisessa** lähijohtaja tarvitsee erityisesti vuorovaikutusosaamista (Järvinen 2007, 125). Yksi keskeisimmistä tehtävistä on luoda vahva toimintakulttuuri, joka selkeästi ohjaa arjen toimintaa. Lähijohtajan tulee pystyä luomaan mielekäs mielikuva yhdessä toimimisen perustaksi. Toistuvilla ja säännöllisillä keskusteluilla pidetään esillä perustehtävä ja sen merkitys, jotta työntekijöiden omat mielikuvat eivät pääse valtaamaan työhön liittyviä mielikuvia. Mikäli perustehtävästä on ajauduttu pois, tulee lähijohtajan keskittyä luottamuksen parantamiseen ja avoimuuteen, yhteistoiminnan parantamiseen, monitaitoisuuden kehittämiseen sekä valtuuttamiseen. Tärkeä osa päivittäisjohtamista on resurssien kohdentaminen niin, että perustehtävän suorittaminen on mahdollista. (Juuti ja Vuorela 2015, 27 – 28, 33, 48.) Osoittamalla kiinnostusta työntekijöiden mielipiteisiin ja kokemuksiin, sekä halulla ymmärtää vaihtelevia tilanteita lähijohtaja pystyy vahvistamaan luottamusta ja haastamaan henkilöstöä kaikki osapuolet huomioivaan dialogiin. Tämä luo vuorovaikutuksen osapuolille kokemuksen arvostuksesta ja hyväksynnästä. (Järvinen 2007, 127 – 128.) Luottamusta ja avoimuutta lisäävät oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu, kohteliaisuus, sanojen ja tekojen yhteneväisyys sekä rakentava käyttäytyminen, jolloin toista tuetaan tilanteessa kuin tilanteessa. (Juuti ja Vuorela 2015, 48 – 50.)

Onnistunut viestintä tarvitsee yhdessä sovitut ja systemaattiset viestintäkäytännöt. Yhteiset pelisäännöt, vastuunjako ja selkeät roolit selkeyttävät viestinnän käytänteitä. (Viitala 2013, 269.) Tehokkaita, esimiesten viestintää tukevia keskustelufoorumeja ovat säännölliset palaverit, kuten viikko- ja kuukausipalaverit, sekä epävirallisemmat kahvi- tai lounastauot, mutta viestintää tukevat myös erilaiset viestintäkanavat (Järvinen 2007, 125; Viitala 2013, 269). Palaverien lisäksi kehityskeskusteluiden avulla luodaan pohjaa yhteisille merkityksille. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on auttaa sekä yksilöä että organisaatiota kehittymään. Kehityskeskusteluissa sovitaan yhteisistä tavoitteista ja

varmistetaan henkilöiden jatkuvan kehittymisen pohjaa. (Juuti ja Vuorela 2015, 100 – 101.) Myös arvojen määrittäminen ja niiden säännöllinen esille nostaminen vahvistavat yhteisiä pelisääntöjä ja samalla vuorovaikutuksen pelisääntöjä (Järvinen 2007, 128 – 130).

Lähijohtaja toimii erilaisten näkemysten sovittelijana ja ristiriitojen ratkaisijana. Lähijohtajan tulee pitää asiat ja henkilöt erillään, sekä varmistaa keskustelun pysyminen asiapohjalla. Tärkeintä työyhteisön ja sen jäsenten tulevaisuuden kannalta on ristiriidan ratkeaminen. (Juuti ja Vuorela 2015, 111 – 115.) Lähijohtajalla on tärkeä rooli erilaisten näkökulmien avaamisessa ja yhteisten merkitysten etsimisessä keskustelujen avulla. Ilman lähijohtajan aktiivista roolia näitä keskusteluita ei synny. (Juuti ja Vuorela 2015, 139 – 141.) Yksi lähijohtajan tehtävistä on toisten onnistumisten organisointi. Lähijohtaja auttaa työntekijöitä saamaan esille omia voimavaroja ja yltämään huippusuorituksiin. Lähijohtajan kannustuksella työntekijä voi kokeilla uusia toimintatapoja (Juuti ja Vuorela 2015, 150) ja uudistavalla johtajuudella (Juuti 2001, 289) annetaan intoa mahdollisuudesta saavuttaa unelmia. Johtamisesta tulee valtuuttavaa ja voimaa antavaa silloin, kun se on kaikkien asia. Valmentava lähijohtaja saa työntekijän näkemään sellaisia asioita, joita hän ei itse kykenisi näkemään. Lähijohtajan tehtävänä on pyrkiä poistamaan suoritusta estävät tekijät. (Juuti 2001, 343 – 347; Juuti ja Vuorela 2015, 150 - 157.)

Johtajien ja työntekijöiden tulee osallistua ympäröivän yhteisön tavoitteiden ja päämäärien määrittelyyn ja toteuttamiseen. Pelkästään omien tavoitteiden huomiointi ei riitä. Vähitellen eettisistä arvoista tulee osa luonnettamme ja olemustamme. (Sydänmaanlakka 2006, 58 – 60.) Lähijohtajan tulee edistää ryhmätoiminnan rakentamista ja ylläpitämistä niin, että ryhmän jäsenet sitoutuvat yhteen ja tarvittaessa ratkaisevat esille tulevia ongelmia niin ryhmien välillä kuin niiden sisälläkin. Näin työrauha säilyy. Kulttuurin rakentamisessa ja vahvistamisessa lähijohtaja toimii energiakeskuksena. Päätökset tehdään yhdessä henkilöstön kanssa. (Mintzberg 2011, 66 – 69.) Lähijohtajan tulee hallita niin visioiden hyödyntäminen, arvolähtöisten käyttäytymismallien kytkeminen mittareihin ja tulokorttiin, kuin ryhmätason prosessien käyttö niin, että ryhmän jäsenet ymmärtävät ja sitoutuvat arvojen toteutumiseen. Keskeisiä johtamistaitoja arvojohtamisessa ovat:

- Kyky viedä ryhmäkeskustelua eteenpäin ilman puolustautumisen tarvetta tai selittelyä.
- Taito antaa palautetta kannustavasti.
- Kyky hallita eri persoonallisuuksia ryhmäprosessissa.
- Luovuus arvojen tulkinnessa toiminnaksi ryhmän roolin ja tehtävien kannalta.
- Ryhmän energisointi ikävienkin asioiden kohtaamiseen ja käsittelyyn.
- Ryhmän fokusointi, uudelleen roolitus ja uusien vastuutuksien kytkentä tulokorttiin.
- Avoimien, ei-manipuloivien tekniikoiden käyttö keskustelun käynnistämisessä ja ylläpitämisessä.
- Kyky positiivisen jäämäkkyyden käyttöön ryhmän itseluottamuksen lisäämisessä.
- Kyky nostaa ryhmän luottamustasoa avoimuuden avulla.
- Kyky kehittää tehokasta ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä tiimiympäristössä. (Kauppinen 2002, 180 – 181.)

## 5 POHDINTA JA OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI

Työelämä on muuttunut vuosikymmenten ja viime vuosien aikana, ja muutoksesta on tullut pysyvä osa työelämää. Työelämästä on poistunut ja poistumassa suuri joukko ihmisiä, joille työ on ollut elämässä merkittävä tekijä, jopa elämää ohjaava arvo. Työn vaatimusten edessä on oltu valmiita joustamaan perheen ja vapaa-ajan, myös terveyden kustannuksella. Tämä ei kuitenkaan ole enää osa 2010-luvun työelämää. Työelämän täytyy kehittyä yhteiskunnassa ja ihmisten arvomaailmassa tapahtuvien muutosten mukana.

Nykypäivänä työstä haetaan uudenlaisia merkityksiä, onnistumisen kokemuksia ja menestystä uudellisissa ja haasteellisissa tehtävissä. Työn tulee tarjota positiivisia, itsensä ylittämisen kokemuksia, jotta innostuneisuus ja motivaatio työtä kohtaan säilyvät. Työyhteisön sisäisiin suhteisiin ja yhteistyöhön sekä yhteisiin kokemuksellisiin tapahtumiin panostaminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työurien pidentäminen edellyttää työkykyä ylläpitävään ja vahvistavaan toimintaan sekä työelämän joustoihin tulee panostamista uusilla ja innovatiivisilla keinoilla. Työelämän kehittämistyössä johtamisella ja erityisesti lähijohtamisella on merkittävä rooli. Henkilöstön ottaminen mukaan kehittämistyöhön, mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa, kannustava ja valmentava johtaminen sekä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat kaikessa kehittämistyössä avainasemassa.

Lähijohtajan ammatti on monipuolisesti haastava ja vaativa. Hyvät vuorovaikutustaidot sekä arvostava ja kannustava asenne ovat avainasemassa lähijohtamisessa onnistumisen näkökulmasta. Valmentava, vastuuta ja valtuuksia antava ja onnistumisia mahdollistava lähijohtaminen nostaa esiin kyvykkyyksiä. Tämä puolestaan vaikuttaa työn merkityksellisyyden sekä työhyvinvoinnin ja motivaation vahvistamiseen ja ylläpitämiseen. Myönteisyyteen panostava, luotettavana ja aitona itsenään toimiva lähijohtaja luo pohjaa arvostavalle ja avoimelle työilmapiirille.

Yksi lähijohtajan tärkeimmistä tehtävistä on toistuva palaaminen perustehtävään ja organisaation arvoihin. Kaikille organisaation jäsenille tulee olla selvää, miksi työpaikalla ollaan ja mitä arvoja organisaatiossa noudatetaan. Yhteisen arvomaailman ymmärtäminen pohjustaa avointa, luottamuksellista ja rohkaisevaa työilmapiiriä, jossa ihmiset toimivat yhteistyössä toisiaan rohkaisten ja tukien. Tämä voi tuntua kaukaiselta ja mahdottomalta ajatukselta silloin, kun työilmapiiri on häiriintynyt tai jopa tulehtunut. Yhteisesti sovitut keskustelufoorumit, säännölliset palaverit ja palautekeskustelut, kehityskeskustelut, selkeät tavoitteet ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä ovat johtamisen keinoja hyvän työilmapiirin rakentamisessa.

Lähijohtaja toimii sovittelijana erilaisissa ristiriitatilanteissa noudattaen tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteita. Hyvää johtamisosaamista ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös silloin, kun resurssit ja työn vaatimukset eivät kohtaa. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla arvoriistiriitoja tulee toistuvasti esiin muun muassa talouteen liittyvien ja inhimillisyyteen liittyvien arvojen välillä. Henkilöstö-

resurssit eivät aina vastaa työn kuormittavuutta, mutta taloudelliset resurssit eivät anna myöten rekrytoida lisää työntekijöitä. Pitkään jatkuessaan kuormittuneisuus voi laskea työntekijöiden työmotivaatiota ja lisätä sairauspoissaoloja. Sairauspoissaoloihin ei aina ole mahdollista ottaa tai saada sijaisia. Näin kuormitustaso nousee entisestään ja työilmapiiiri alkaa helposti kärsiä.

Mikäli työntekijöiden vaihtuvuus työyksikössä lisääntyy, aiheuttaa tämä painetta lähijohtamiseen. Osaavien ja haluttujen ammattilaisten määrä työmarkkinoilla vaihtelee, ja erityisesti jos työnantajamago on huono, voi rekrytointi muodostua ongelmaksi. Tulevaisuudessa erilaisista kulttuuritaustoista tulevien henkilöiden osuus työmarkkinoilla kasvaa. Tällöin lähijohtajan on hyvä huomioida kulttuuritaustan vaikutukset henkilön työskentelyyn ja arvomaailmaan. Työhön ja johtamiseen liittyvät arvot voivat olla poikkeavia perinteisiin suomalaisiin työelämään liittyviin arvoihin verrattuna, ja työntehtämisen tavat, vuorovaikutus ja työyhteisökäyttäytyminen voi poiketa totutusta. Niin lähijohtamisessa kuin ylemmän tason johtamisessa tulevaisuusorientoituneisuus ja varautuminen muuttuviin työntekijämarkkinoihin on menestyksen kannalta tärkeää.

Lähijohtajaa kuormittavat erilaiset henkilöstöjohtamisen haasteet. Epäasialliseen käyttäytymiseen tai alisuoriutumiseen puuttuminen voi olla vaikeaa. Erilaiset toimintamallit, kuten varhaisen välittämisen malli, auttavat ja ohjaavat toimintaa haastavissa tilanteissa. Lisäksi työterveyshuollon ja organisaation henkilöstöosaston ottaminen mukaan haastavien tilanteiden selvittämiseen keventää lähijohtajan painetta. Työyhteisössä yleisesti tai työntekijän kanssa kahden kesken käydyn arvokeskustelun avulla voidaan palata siihen, miksi työpaikalla ollaan ja mitkä ovat organisaatiossa toteutettavat arvot.

Onnistuneen johtamisen edellytyksenä on kyky johtaa itseään. Oman ajattelun ja tunteiden sekä energiatason johtaminen ja kohdentaminen vaatii tietoista toimintaa. Lähijohtajan tulee tuntea omat voimavaransa ja jaksamisensa rajat. Hänen tulee tuntea myös keinot, joilla omaa hyvinvointiaan ja jaksamistaan voi vahvistaa. Työ on usein yksinäistä, ja lähijohtaja joutuu työssään ”puun ja kuoren väliin” toimiessaan ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä. Itsensä tunteminen, itsensä johtaminen, oman työn organisointi sekä ajankäytön hallinta ovat tärkeä osa lähijohtajan työtä ja siinä onnistumista. Lähijohtajan tulee myös tunnistaa omien voimavarojen väheneminen ja siihen liittyvä avun tarve, ja hänen tulee osata pyytää apua. Voimavarojen vähentyessä keskittyminen ja ylipäättään kykeneminen työtehtävien hoitamiseen voivat vähentyä huomaamatta.

Yhteenvedona tämän opinnäytetyön aihepiiristä olen tullut tulokseen, että lähijohtaminen ja arvojen hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa ovat haastava, mutta mielenkiintoinen ja uusia mahdollisuuksia avaava kokonaisuus. Arvomaailmojen huomioiminen ja yhdistäminen työyhteisön kaikkia osapuolia palvelevaksi kokonaisuudeksi voi tarjota uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia niin työntekijöiden kuin lähijohtajankin työssä onnistumiseen. Yhteisen merkityksen löytäminen ja vahvistaminen voi antaa kaikille työyhteisön jäsenille enemmän, kuin kukaan heistä yksin pystyisi työssä saavuttamaan.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä arvojen yhteyttä lähijohtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen osana lähijohtamista. Arvoja lähestyttiin ensin yleisellä tasolla, niin myös lähijohtamista ja henkilöstöjohtamista. Eettisten haasteiden kautta nämä pyrittiin yhdistämään kokonaisuudeksi. Tästä kokonaisuudesta koottiin tuotos, eli opinnäytetyön tavoitteena ollut opas lähijohtajalle. Tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta opinnäytetyö on onnistunut. Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunut työnantajan vaihtuminen vaikutti kuitenkin oppaan tekemiseen. Jäin kaipaamaan yhteistyökumppanilta saatavaa reflektointia ja palautetta oppaan suhteen. Yksin tehdessä aiheen käsittely voi jäädä vajaaksi tai liian subjektiiviseksi, vaikka tavoitteena on ollut tehdä sisällöltään monipuolinen ja käytännön työtä ohjaava opas.

Opas päätettiin tuottaa PowerPoint-esityksenä helpon käytettävyytensä ansiosta. Esityksen teemaksi valittiin ”koristeellinen”, koska sen ulkoasu miellytti niin selkeydellään kuin värien käytöllä. Alkuperäisessä PowerPoint-esityksessä teeman värit ovat edukseen, mutta word-ohjelmaan koottuna värit eivät toimi yhtä hyvin.

Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen varmistui siinä vaiheessa, kun laadullinen tutkimus jäi polkemaan paikoilleen haastatteluryhmien kokoonsaamisessa ilmenneiden ongelmien vuoksi. Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen mahdollisesti avasi arvojohtamisen maailmaa ja syvensi osaamistani niin arvojohtamisen kuin henkilöstöjohtamisenkin osa-alueella enemmän, kuin laadullinen tutkimus olisi tehnyt. Näen, että tässä opinnäytetyössä toteutuvat työelämälähtöisyyden ja käytännönläheisyyden periaatteet. Lähteiden käsittelyyn ja reflektointiin olisi kuitenkin voinut panostaa enemmän. Aineisto on monipuolista ja omaan alaan kohdistuvaa, mukana on niin suomalaisia kuin vieraskielisiä tutkimuksia ja asiantuntija-aineistoa. Lähdeaineiston hakeminen oli toisaalta helppoa, sillä arvojohtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta löytyy aiempaa kirjallisuutta ja tutkimuksia. Toisaalta aiheen rajaaminen ja aineistojen käytettävyys aiheuttivat päänsärkyä ollen välillä ristiriidassa. Myös arvoista on aiempaa kirjallisuutta ja tutkimuksia, mutta aineistoa joutui rajaamaan pois eri ammattialojen näkökulmien vuoksi. Lähdeaineiston laajentaminen olisi antanut lisää näkökulmia, mutta myös vaatinut aikataulullisesti enemmän resursseja. Lisäksi raportin kirjoittamisessa voisi olla tutkimuksellisempi ja lähteitä enemmän vertaileva ote.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aihealue osoittautui hyvin mielenkiintoiseksi, mutta myös varsin haastavaksi niin aihepiirin kuin aikataulussa pysymisen näkökulmasta. Johtamisen osalta tarkemmassa tarkastelussa oli kolme johtamisen osa-aluetta: lähijohtaminen, henkilöstöjohtaminen ja arvojohtaminen. Näiden lisäksi arvot ja arvoulottuvuudet tarkastelun kohteena ovat hyvin laaja ja vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Eettisten haasteiden nostaminen esille helpottaa hieman arvojen käsittelyä, mutta erityisen hankalaksi osoittautui löytää sopiva tapa käsitellä arvoja oppaassa. Opinnäytetyön tekeminen on varmasti kehittänyt ajankäytön ja kokonaisuuksien hallintaa, mutta näen siinä edelleen vajavaisuuksia. Aikataulupaineet usein tehostavat ajankäyttöä. Niin kävi myös tämän opinnäytetyön tekemisessä.

Koen, että tämän opinnäytetyö antoi minulle paljon niin ammatillisen kehittymisen kuin henkilökohtaisen elämän näkökulmasta. Arvot ovat jokaiselle henkilökohtaiset ja yksilölliset, ja niiden kunnioittaminen elämässä on tärkeää. Tämä voi joskus unohtua työssä aikataulupaineiden, haasteiden ja jopa kunnianhimoisten tavoitteiden keskellä. Tämän opinnäytetyön tekeminen avasi minulle taas omaa arvomaailmaani. Voi jopa olla, että aihe kumpusi jostain sisäisestä, alitajuisesta tarpeesta käsitellä arvoja tässä elämän vaiheessa. Tämän prosessin aikana olen oppinut itsestäni paljon, ja olen tehnyt myös elämässäni uusia, merkittävästi elämääni vaikuttavia valintoja. Olen oppinut, ettei omaa arvomaailmaa voi pitkällä aikajänteellä ohittaa tai polkea, vaan arvomaailman kunnioittaminen ja noudattaminen on hyvinvoinnin, tasapainon ja onnellisuuden kannalta hyvin merkityksellistä.

## LÄHTEET

- AALTONEN, Tapio, HEISKANEN, Erika ja INNANEN, Pekka 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- AALTONEN, Tapio ja JUNKKARI, Lari 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WS Bookwell Oy.
- ALASOINI, Tuomo 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys (toim. Pyöriä, Pasi). Helsinki: Hakapaino.
- BESTERFIELD, Dale H., BESTERFIELD-MICHNA, Carol, BESTERFIELD, Glen H. ja BESTERFIELD-SACRE, Mary 2003. Total Quality Management. USA, New Jersey: Pearson Education.
- DEN HARTOG, Deanne, HOUSE, Robert J., HANGES, Paul J. & RUIZ-QUINTANILLA, S. Antonio 1999. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? Teoksessa The Leadership Quarterly [digilehti] volume 10 issue 2. [viitattu 1.10.2017] Saatavissa: [https://ac-els-cdn-com.ezproxy.savonia.fi/S1048984399000181/1-s2.0-S1048984399000181-main.pdf?\\_tid=8b4f9fba-c2d3-11e7-a742-00000aacb362&acdnat=1509960129\\_1c53d36890df09bd4c5c17bea6487eda](https://ac-els-cdn-com.ezproxy.savonia.fi/S1048984399000181/1-s2.0-S1048984399000181-main.pdf?_tid=8b4f9fba-c2d3-11e7-a742-00000aacb362&acdnat=1509960129_1c53d36890df09bd4c5c17bea6487eda)
- HELKAMA, Klaus 2015. Suomalaisten arvot. Tallinna: Meedia Zone OÜ.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- IKOLA-NORRBACKA, Rinna 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professiossa. Vaasan Yliopisto. Julkisjohtaminen 14. Väitöskirja. [viitattu 6.3.2017] Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-301-1.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf)
- JUUTI, Pauli 2001. Johtamispuhe. Juva: WS Bookwell Oy.
- JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.
- JÄRVINEN, Pekka 2007. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.
- KAMENSKY, Mika 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Liettua: Balto Print.
- KAUPPINEN, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- KONU, Anne ja VIITANEN, Elina 2008. Shared Leadership in Finnish social and Health care. Leadership in Health Services Vol. 21 No. 1, 28 – 40.
- KOOPMAN, Paul L., DEN HARTOG Deanne N., KONRAD Edvard & et. al 1999. National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study. [viitattu 21.9.2017] Saatavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398131>
- KOSKINEN, Lennart 1996. Työn ja hoidon arvot. Teoksessa Etiikan puutarhassa. Eettisyys ja arki terveydenhuollossa. Toim. Salo, Sirpa ja Tähtinen, Heikki. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- KUUSKOSKI, Eeva 1996. Yhteiskunnan eettisyys. Teoksessa Etiikan puutarhassa. Eettisyys ja arki terveydenhuollossa. Toim. Salo, Sirpa ja Tähtinen, Heikki. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- KVIST, Tarja 2004. Hoidon laatu - potilaiden ja henkilöstön yhteinen asia? Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 111. Väitöskirja.
- LAAKSONEN, Hannele, NISKANEN, Jouni ja OLLILA, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- LAINE, Pertti 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Toim. Ranta, Iiri ja Tilander, Eva. Sairaanhoidtajaliitto. Porvoo: Bookwell Oy.

- LEINO-KILPI, Helena 2014. Eettinen ongelmanratkaisu. Teoksessa Etiikka hoitotyössä. Toim. Leino-kilpi, Helena ja Välimäki, Maritta 2014. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- LEINO-KILPI, Helena ja VÄLIMÄKI, Maritta 2014. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- MINTZBERG, Henry 2011. Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- OHJE RAPORTOINTIPOHJAN KÄYTTÄMISEEN JA VIITTEIDEN MERKITSEMISEEN 2012. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Thesis – opinnäytetyö -kurssi.
- PUOHINIEMI, Martti 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Vantaa: Dark Oy.
- PURJO, Timo 2014. Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta. Tampere: Juvenes Print.
- RAO, Alaka N. ja PEARCE, Jone L. 2016. Should management practise adapt to cultural values? The evidence against power distance adaptation. Cross Cultural & Strategic Management 23.2 (2016): 257 – 286. [viitattu 2.10.2017] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/1873381943/7D821AF8D41F4B0DPQ/4?accountid=27296>
- REIKKO, Kai, SALONEN, Kari ja UUSITALO, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Juvenes Print Oy.
- REPO, Arto 2014. Etiikan teoriaa. Teoksessa Etiikka hoitotyössä. Toim. Leino-Kilpi, Helena ja Välimäki, Maritta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- RISSANEN, Sari ja HUJALA, Anneli 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2., uudistettu painos. Toim. Rissanen, Sari ja Lammintakanen, Johanna 2015. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- RISSANEN, Sari ja LAMMINTAKANEN, Johanna 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- RYYNÄNEN, Olli-Pekka ja MYLLYKANGAS, Markku 2000. Terveystenhuollon etiikka. Juva: WS Bookwell Oy.
- STM 2001. Terveystenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta. ETENE-Julkaisuja 1. [viitattu 16.10.2017] Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74119/URN%3aBNB%3afi-fe201504225746.pdf?sequence=1>
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Liettua: BALTO Print.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Espoo: Monikko Oy. Väitöskirja.
- SCHWARTZ, Shalom H. 2011. Kulttuuriset arvo-orientaatiot: Kansallisten erojen luonne ja seuraukset. Suom. Martti Puohiniemi. Vaajakoski: Bookwell Oy.
- TYÖTERVEYSLAITOS a, 2017. Hyvän johtamisen kriteerit. [viitattu 18.2.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- TYÖTERVEYSLAITOS b, 2017. Työhyvinvointi. [viitattu 10.3.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- ULRICH, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.



VESTERINEN, Soili, SUHONEN, Marjo, ISOLA, Arja & PAASIVAARA, Leena 2012. Nurse Managers' Leadership Styles in Finland. Nursing Research and Practice vol 2012. [viitattu 10.9.2017] Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3447375/>

VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

VIITALA, Riitta 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja.

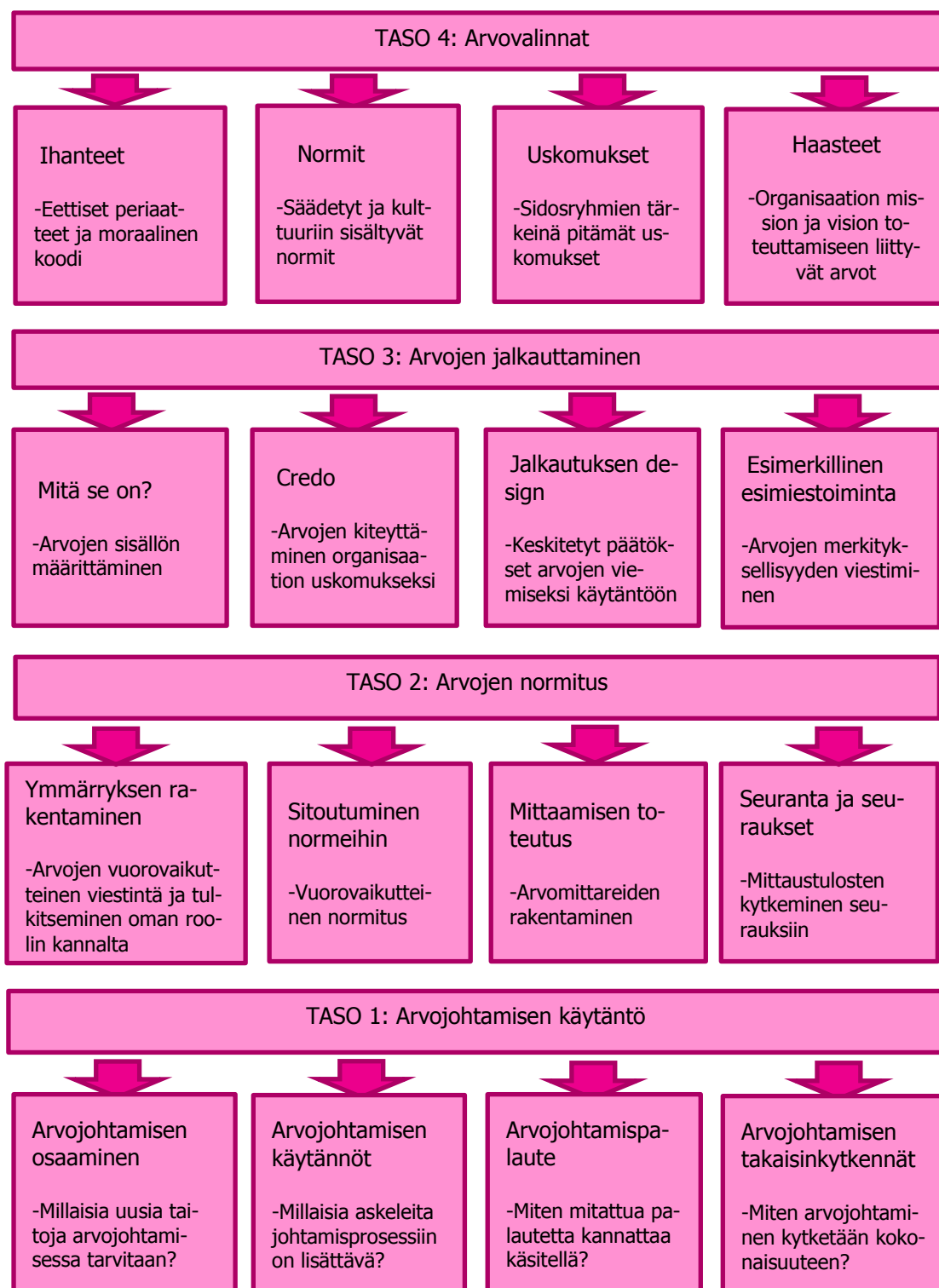
VILKKA, Hanna ja AIRAKSINEN, Tiina 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

VÄHÄKANGAS, Pia, NIEMELÄ, Katriina & NORO, Anja 2012. Ikäihmisten kuntoutumista edistävän toiminnan lähijohtaminen. Koti- ja ympärivuorokautisen hoidon laatu ja kehittäminen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 48/2012. [viitattu 16.10.2017] Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/90875>

## LIITTEET

## LIITE 1

Arvojohtamismalli (Kauppinen 2002, 156).



## LIITE 2

Opas lähijohtajalle. Arvot henkilöstöjohtamisen tukena.

PowerPoint -esitys. 31 sivua, jotka koottuna tähän esitellen 2 diaa yhdellä sivulla.



## ARVOT HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

- Tämä opas on tehty tukemaan lähijohtajaa henkilöstöjohtamisen osa-alueilla (dia 4).
- Oppaan tarkoituksena on nostaa esille lähijohtamisessa tarvittavia arvoja ja niiden yhteyttä erilaisiin henkilöstöjohtamisen tilanteisiin.
- Lähijohtajan tulee tuntea omat arvonsa, jotta pystyy käymään arvokeskustelua työntekijöiden kanssa. Arvokokonaisuuksien ymmärtämisessä puhutaan arvoälystä.
- Arvokeskustelu on tarpeellista organisaation arvojen ymmärtämiseksi ja niiden noudattamiseksi. Lähijohtajan vastuulla on, että työyhteisössä kaikki tuntevat organisaation eettisen ohjeistuksen ja noudattavat sitä.
- Yhteinen arvomaailma työyhteisössä on välttämätön perustehtävässä pysymisen ja työn merkityksellisyyden vahvistamisen vuoksi.
- Lähijohtaja joutuu toisinaan ristiriitatilanteisiin toimiessaan ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä.
- Lähijohtajan tunnistaessa arvoriitit pystyy hän ennakoimaan ja ennaltaehkäisemään vakavia ongelmia työyhteisössä.

## VAHVISTA NÄITÄ JOHTAMISTAITOJA

- Kyky viedä ryhmäkeskustelua eteenpäin ilman tarvetta puolustautua tai selitellä.
- Taito antaa palautetta kannustavasti.
- Kyky hallita eri persoonallisuuksia ryhmäprosessissa.
- Luovuus tulkita arvoja toiminnaksi ryhmän roolin ja tehtävien kannalta.
- Ryhmän energisointi ikävienkin asioiden kohtaamiseen ja käsittelyyn.
- Ryhmän fokusointi, roolitus ja vastuiden kytkentä mahdolliseen tulokorttiin.
- Avoimien, ei-manipuloivien tekniikoiden käyttö keskustelun käynnistämisessä ja ylläpitämisessä.
- Kyky positiivisen jämäkkyyden käyttöön ryhmän itseluottamuksen lisäämisessä.
- Kyky nostaa ryhmän luottamustasoa avoimuuden avulla.
- Kyky kehittää tehokasta ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä tiimiympäristössä.

## HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEET (VIITALA 2013)



## HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

- Henkilöstösuunnitelma ohjaa henkilöstövoimavarojen johtamista.
- Systemaattisella ennakointityöllä pyritään varmistamaan tulevaisuudessa tarvittava henkilöstömäärä ja osaaminen.
- Tavoitteena on huolehtia liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta sekä varmistaa työvoiman oikea kohdentuminen paikallisesti ja ajallisesti.
- Henkilöstösuunnittelun tuottama tieto ohjaa käytännön henkilöstöjohtamista
  - työvoiman lisäämis- tai vähentämistarpeissa
  - osaamisen hankinnassa ja kehittämisessä
  - tehtävien sijoittamisessa ja muuttamisessa
  - sijais- ja varamiessuunnittelussa
  - seuraaja- ja urasuunnittelussa
  - henkilöstökustannuslaskelmissa ja henkilöstöbudjetissa
  - henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi
  - henkilöstötoimintojen kehittämisessä.

## ARVOKOKONAISUUDET HENKILÖSTÖSUUNNITTELUSSA

- **Universalismi:** Kuinka varmistat tasapainon suunniteltujen henkilöstöresurssien, työhyvinvoinnin, asiakkaiden hyvinvoinnin ja oikeudenmukaisuuden toteutumisessa?
- **Turvallisuus:** Kuinka voit henkilöstösuunnittelulla vaikuttaa organisaation ja oman yksikkösi jatkuvuuteen, vakauteen, turvallisuuteen ja menestykseen tulevaisuudessa?
- **Valta:** Pystytkö vaikuttamaan ja vahvistamaan työnantajan asemaa työmarkkinoilla? Entä työntekijöiden ja resurssien hallitsemista?
- **Suoriutuminen:** Kuinka vahvistat työyhteisössä olevaa osaamistasoa henkilöstösuunnittelun osa-alueella?
- **Yhdenmukaisuus:** Kuinka edistät sekä omalta osaltasi että yksikkösi osalta sosiaalisia odotuksia ja normeja?

## HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

- ⊙ **Haasteena talous vs. resurssit vs. asiakastyytyväisyys**
  - Puun ja kuoren välissä oleminen.
  - Toimintojen kehittäminen asiakastyytyväisyyden ja laadun varmistamiseksi.
  - Kyky viestiä talouteen liittyvistä tekijöistä henkilöstölle ja asiakkaille.
  - Kyky perustella henkilöstösuunnittelua ylemmälle johdolle.
- ⊙ **Haasteena yksikön menestyminen**
  - Tulevaisuusorientoituneisuus.
  - Arvoihin perustuva toiminta.
  - Luotettavuus henkilöstön ja asiakkaiden näkökulmasta.
- ⊙ **Haasteena työnantajakuva ja asema markkinoilla**
  - Houkutteleva työnantaja.
  - Houkutteleva palveluiden tarjoaja.
- ⊙ **Arvot**
  - Tuloksellisuus, vaikuttavuus, luotettavuus.
  - Inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, arvostus.

## HENKILÖSTÖN HANKINTA

- ⊙ **Lähtökohtana liiketoiminnalliset tavoitteet ja toimintatavat.**
- ⊙ **Työnantajaimago vaikuttaa aina rekrytointiin.**
  - Hyvään työnantajaimagoon kannattaa panostaa pitkäjänteisesti.
  - Panostaminen oppilaitosyhteistyöhön.
- ⊙ **Ennen rekrytointipäätöstä selvitetään.**
  - Voidaanko työ organisoida nykyisen henkilöstön tehtäväksi.
  - Voidaanko työ ulkoistaa tai automatisoida.
- ⊙ **Rekrytoitaessa uusi työntekijä määritellään henkilöarvioinnin menetelmät ja valintakriteerit.**
- ⊙ **Rekrytoinnilla voidaan saada nopeasti uutta osaamista, jonka saaminen kehittämisen kautta voi kestää kauan.**
- ⊙ **Epäonnistuessaan rekrytointi voi aiheuttaa haittaa niin työntekijälle, organisaatiolle kuin asiakkaillekin.**
- ⊙ **Eri kulttuureista tulevat työntekijät osana työelämää.**
  - Suvaitsevaisuus ja tasa-arvoisuus osana henkilöstön hankintaa.
  - Kulttuuristen erojen merkitys arvoihin ja työelämään.



## ARVOKOKONAISUUDET HENKILÖSTÖN HANKINNASSA

- **Universalismi:** Mitkä ovat rekrytoinnin vaikutukset hyvinvointiin? Vastaako rekrytoinnissa annettu kuva todellisuutta työstä ja työnantajasta? Kuinka pystyt itse vaikuttamaan ihmisten hyvinvointiin?
- **Turvallisuus:** Kuinka pystyt rekrytoinnilla vahvistamaan oman yksikkösi jatkuvuutta, vakautta, turvallisuutta ja menestystä tulevaisuudessa?
- **Valta:** Kuinka pystyt rekrytoinnin yhteydessä vahvistamaan työnantajan työnantajaimagea, arvovaltaa ja julkista kuvaa palveluiden tarjoajana?
- **Suoriutuminen:** Kuinka pystyt vahvistamaan työyhteisössä olevaa kyvykkyyttä ja vahvuuksia rekrytoinnin avulla?
- **Yhdenmukaisuus:** Kuinka edistät sosiaalisia odotuksia ja normeja, kohteliaisuutta, ihmisten kunnioittamista?

## PEREHDYTTÄMINEN

- Tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman pian kiinni tehokkaaseen työntekoon ja pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi.
- Tärkeää auttaa häntä kokemaan olonsa tervetulleeksi.
- Uusi työntekijä voi tuottaa työnantajalleen niin taloudellisesti kuin laadullisesti merkittävää hyötyä.
- Uudella työntekijällä voi olla koulutus- tai työkokemustaltaan sellaista osaamista tai tietoa, mitä organisaatiossa ei ennestään ole.
- Avainasemassa on riittävän pitkäkestoinen ja monipuolinen perehdytysohjelma.

## ARVOKOKONAISUUDET PEREHDYTTÄMISESSÄ

- **Turvallisuus:** Kuinka varmistat uuden työntekijän turvallisen työn aloituksen? Kuinka tuet työyhteisöä uuden työntekijän perehdytyksessä?
- **Valta:** Kuinka resursoit perehdytyksen aikana? Kuinka saat uuden työntekijän kiinni työhön mahdollisimman pian? Kuinka pystyt edistämään sitoutumista työyhteisöön ja työnantajaan?
- **Itseohjautuvuus:** Kuinka pystyt vahvistamaan itsenäistä ajattelua, oma-aloitteellisuutta, tavoitteellisuutta?
- **Perinteet:** Kuinka varmistat organisaation arvojen, eettisten periaatteiden ja yhteisten pelisääntöjen sisäistämisen, kunnioituksen ja niihin sitoutumisen?
- **Hyväntahtoisuus:** Kuinka pystyt vahvistamaan vastuullisuuden, avuliaisuuden, rehellisyyden, anteeksiantavaisuuden tunnetta?

## PEREHDYTTÄMINEN

- **Haasteena saada uusi työntekijä nopeasti työhön kiinni vs. laadukas perehdytys.**
  - Perehdytysohjelman noudattaminen.
  - Sovitussa aikataulussa pysyminen.
  - Vastuut ja seuranta.
- **Haasteena uusi osaaminen vs. työyhteisössä kauan olleet työntekijät.**
  - Uuden työntekijän pääseminen sisään työyhteisöön.
  - Uuden osaamisen käyttöönotto.
  - Henkilöstön rohkaiseminen uusiin näkemyksiin.
- **Haasteena pysyvyys vs. perehdytykseen käytetty resurssi.**
  - Mikäli työntekijän odotukset työstä eivät vastaa todellisuutta on uhkana pois lähteminen.
  - Perehdytys on kallista ja kuormittaa työyhteisöä.
- **Arvot.**
  - Vastuullisuus, turvallisuus, tulevaisuusorientoituneisuus, luotettavuus, inhimillisyys, rehellisyys.



## OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Organisaatiossa toimivien henkilöiden osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen, sekä tämän osaamisen tehokas hyödyntäminen ovat avainasemassa.
- Yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen toimii osaamisen johtamisen ytimenä. Organisaatiossa oleva osaaminen vaatii aina yksilön osaamista.
- Tulokset näkyvät kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina tai palveluina, innovaatioina sekä lopulta taloudellisena tuloksena.
- Voidaan kuvata johtamisen yleisotteena käytännön lähijohtamisessa.

## ARVOKOKONAISUUDET OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

- **Suoriutuminen:** Kuinka pystyt lähijohtajana vahvistamaan työntekijöiden kyvykkyyttä, menestystä, vaikutusmahdollisuuksia?
- **Itseohjautuvuus:** Kuinka pystyt vahvistamaan itsenäistä ajattelua, luovuutta, vastuullisuutta, kehittämismyönteisyyttä, tavoitteellisuutta?
- **Perinteet:** Ohjaavatko eettiset periaatteet osaamisen kehittämistä? Hyvä ammattitaito, oikeudenmukaisuus?
- **Turvallisuus:** Kuinka pystyt vahvistamaan yksikössä olevaa osaamista ja varmistamaan menestymistä myös tulevaisuudessa?
- **Valta:** Millaiset taloudelliset mahdollisuudet kehittämiseen on? Onko kehittämissuunnitelma pitkäjänteisesti budjetoitu?

## OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- **Haasteena tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.**
  - Kehittymismahdollisuudet kaikille tasapuolisesti.
  - Osa työntekijöistä kehitys- ja koulutusmyönteisiä ja osa -kielteisiä.
- **Haasteena muutospelko.**
  - Halutaan pysyä vanhoissa tutuissa toimintamalleissa ja uusia vastustetaan jyrkästi.
  - Kuinka rohkaista kehittämiseen?
- **Haasteena yleisen kehityksen mukana pysyminen.**
  - Kilpailijoiden mukana pysyminen tärkeää.
  - Mieluiten etulinjassa toimiminen.
- **Haasteena talous vs. kehittämistyö.**
  - Onko kehittämistyölle budjetoitu ja paljonko?
  - Ulkopuoliset koulutukset kalliita, mutta samaa tulosta ei saada sisäisellä koulutuksella.
- **Haasteena työntekijöiden pysyvyys.**
  - Kehittämistyö tärkeää motivaation ja työssä pysymisen kannalta.
  - Osaamisen kehittäminen vahvistaa työnantajakuva.
- **Arvot.**
  - Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, vaikuttavuus, tuloksellisuus, vastuullisuus, tulevaisuusorientoituneisuus.

## SUORIUTUMISEN SEURANTA JA PALKITSEMINEN

- Työnantajan näkökulmasta hyvä suoriutuminen on tavoitteiden saavuttamista ja niiden ylittämistä, niin organisaation eri osa-alueilla kuin yksilötasolla.
- Yksilötasolla hyvä suoriutuminen nähdään tavoitteiden saavuttamisena ja ylittämisenä, yleisenä menestymisenä työssä.
- Tapahtuu yksilöiden tai ryhmien tavoiteasetannan, tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin ja palkitsemisen kautta.
- Edellyttää suorituskyvyn määrittelyä ja seurannassa käytettäviä mittareita. Ihanteellista on, mikäli henkilöstö pääsee osallistumaan mittariston laadintaan.
- Palkitsemispolitiikan tehtävänä on turvata yrityksen tai organisaation pärjääminen työmarkkinoilla.
- Hyvä palkitsemispolitiikka edistää osaavien työntekijöiden rekrytoinnin ja pysyvyyden organisaatiossa.

## ARVOKOKONAISUUDET SUORIUTUMISEN SEURANNASSA JA PALKITSEMISESSÄ

- **Perinteet:** Tuntevatko työntekijät organisaation arvot ja eettiset periaatteet? Ohjaavatko ne suoriutumisen seurantaan ja palkitsemista? Entä toimitko tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti?
- **Suoriutuminen:** Ovatko seurannassa käytettävät mittarit ja tavoitteet kaikille selvät? Kannustatko ja rohkaisetko työntekijöitä? Myös kiireessä? Kuinka vahvistat työntekijöiden kyvykkyyksiä, menestystä, vaikutusmahdollisuuksia?
- **Itseohjautuvuus:** Pääseekö henkilöstö vaikuttamaan suoriutumisen seurantaan ja palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun? Pääsevätkö työntekijät vaikuttamaan työhönsä ja työnsä tavoitteisiin? Tuntevatko kaikki palkitsemisjärjestelmän?
- **Valta:** Onko palkitsemisjärjestelmä motivoiva? Edistääkö se osaavan henkilöstön hankintaa ja pysyvyyttä?

## SUORIUTUMISEN SEURANTA JA PALKITSEMINEN

- **Haasteena tavoitteet vs. työntekijöiden odotukset.**
  - Tavoitteet realistisia ja saavutettavissa.
  - Työntekijöiden kokemukset kuormituksesta ja ahkeruudesta, mutta aina lisää tavoitteita. Kuinka perustelet?
  - Alisuoriutumiseen puuttuminen.
- **Haasteena tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.**
  - Onko palkitsemisjärjestelmä tasapuolinen?
  - Palkitaanko oikeista asioista?
- **Haasteena vaikuttavuus.**
  - Onko palkitsemisjärjestelmä motivoiva?
  - Onko palkitsemisjärjestelmä houkutteleva?
  - Edistääkö palkitseminen osaavan henkilöstön pysyvyyttä?
- **Haasteena arvostus vs. talous.**
  - Henkilöstö voi kokea arvostuksen puutetta ilman taloudellista palkitsemista.
  - Tunne arvostuksen puutteesta voi vaikuttaa työstä lähtemiseen.
  - Panosta ei-taloudellisiin kannustimiin.
- **Arvot.**
  - Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, tuloksellisuus, vaikuttavuus, tulevaisuusorientoituneisuus, arvostus.

## TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

- Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille.
- Työhyvinvointi syntyy pääasiassa työn arjessa, johtajien, lähijohtajien ja työntekijöiden yhteistyöllä.
- Toimivat työnkuvat ja työprosessit, tehokas yhteistyö, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, sekä avoimuus ja osallistumisen mahdollisuudet luovat edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle.
- Työkierto, itseohjautuvat tiimit, oman työn säätelymahdollisuudet sekä koulutus ja kehittäminen ovat keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen.

## ARVOKOKONAISUUDET TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ

- **Turvallisuus:** Kuinka varmistat turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta? Tuetko avointa ja kunnioittavaa vuorovaikutusta työyhteisössä? Ovatko resurssit riittävät turvallisen työskentelyn näkökulmasta? Tunnistatko työkyvyn heikentymisen merkkejä työntekijöissä?
- **Itseohjautuvuus:** Otatko henkilöstön mukaan toiminnan kehittämiseen? Kuinka pystyt vahvistamaan itsenäistä ajattelua, luovuutta, tavoitteellisuutta?
- **Hyväntahtoisuus:** Toimitko joustavasti työntekijöitä kohtaan? Entä tasapuolisesti? Kuinka pystyt vahvistamaan työyhteisössä vastuullisuutta, avuliaisuutta, rehellisyyttä?
- **Universalismi:** Käyttäydytkö arvostavasti työntekijöitä ja asiakkaita kohtaan? Kuinka pystyt edistämään tasa-arvoa, sosiaalista oikeudenmukaisuutta, suvaitsevaisuutta?
- **Perinteet:** Huomioidaanko organisaation ja yksilön arvot ja eettiset ohjeet? Tuottavatko ne hyvinvointia henkilöstölle? Entä asiakkaille?
- **Virikkeisyys:** Kuinka pystyt vahvistamaan uskaliaisuutta ja uusien haasteiden kohtaamista?



## TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

- **Haasteena työilmapiiri.**
  - Kuinka rakentaa ja ylläpitää avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri?
  - Onko käytössä yhteisesti sovitut säännölliset palaverit ja keskustelut?
- **Haasteena asenteet vs. odotukset.**
  - Koetaanko tyhy-ohjelma hyväksi ja arvostavaksi?
  - Paljonko tyhy-toimintaan on budjetoitu?
  - Monipuolisten tyhy-toimintojen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa.
- **Haasteena vastuullisuus ja osallistuminen.**
  - Työturvallisuus kaikkien yhteinen asia, silti lähijohtajan vastuu.
  - Työhyvinvointi kaikkien yhteinen asia.
  - Kaikkien osallistuminen yhteiseen suunnitteluun ja toimintaan.
- **Haasteena työntekijän toimintaan puuttuminen.**
  - Varhainen välittäminen.
  - Epäasiallinen käytös.
  - Päihdeohjelma.
- **Arvot.**
  - Luottamuksellisuus, rehellisyys, vastuullisuus, inhimillisyys, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, tuloksellisuus.

## IRTISANOMINEN JA UUELLEEN SJOITTAMINEN

- Taustalla tulee aina olla riittävät selvitykset työvoiman vähentämisen tarpeesta huomioiden mahdolliset eläkejärjestelyt, vuorottelu- ja opintovapaat sekä osa-aika- tai lomautusjärjestelyt.
- Kun vähentämistarve ja toimenpiteet on tarkkaan selvitetty, saadaan lopputuloksena todellinen ja aito työn järkeistäminen.
- Päädyttäessä irtisanomisiin, työsopimuslaki määrittelee työnantajan mahdollisuudet irtisanoa työntekijän työsopimus.
- Irtisanomistilanteen perustana on työntekijän kanssa käytävä asiallinen keskustelu, jossa irtisanomisen taustat, perustelut ja käytännön toimet kerrotaan selkeästi ja rauhallisesti.

## ARVOKOKONAISUUDET IRTISANOMISESSA JA UUELLEEN SIJOITTAMISESSA

- **Valta:** Onko syynä taloudellinen tilanne vai työsuhteen purku muilla perusteilla? Hyvin hoidettu tilanne voi vahvistaa työnantajakuva. Epäonnistuessaan aiheuttaa haittaa kaikille osapuolille.
- **Turvallisuus:** Kuinka vahvistat irtisanottavan turvallisuudentunnetta tulevaisuutta kohtaan? Oletko huomionnut tukitoimet? Asiantuntijapalvelut?
- **Universalismi:** Kuinka edistät hyvinvoinnin, arvostuksen, oikeudenmukaisuuden tunnetta niin irtisanotun kuin työyhteisön kohdalla?
- **Itseohjautuvuus:** Pystytkö rohkaisemaan irtisanottavaa itsenäiseen ajatteluun, uusien tavoitteiden asettamiseen?
- **Yhdenmukaisuus:** Kohteliaisuus, toisen kunnioittaminen irtisanomistilanteessa. Kuuntele.

## IRTISANOMINEN JA UUELLEEN SIJOITTAMINEN

- **Haasteena talous vs. inhimillisuus.**
  - Kaikki muut vaihtoehdot tulee olla selvitettyinä ennen irtisanomista.
  - Tosiasioiden läpikäyminen.
  - Arvosta, kunnioita ja kuuntele.
- **Haasteena työntekijän tulevaisuus.**
  - Kannustava ja rohkaiseva asenne.
  - Tukitoimet tilanteen mukaan.
  - Yhteistyö asiantuntijoiden kanssa.
- **Haasteena työnantajakuva.**
  - Työnantajamaie voi kärsiä irtisanomisista.
  - Työntekijöiden työmotivaatio laskee.
  - Epätietoisuus työn jatkumisesta vaikuttaa ilmapiiriin.
- **Haasteena töiden uudelleen järjestely.**
  - Työtehtävien jako toisille työntekijöille.
  - Negatiiviset tunteet työyhteisössä.
  - Työntekijöiden tukeminen, turvallisuuden vahvistaminen.
- **Arvot.**
  - Inhimillisuus, tuloksellisuus, vaikuttavuus, tulevaisuusorientoituneisuus.

## PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

- Panostaminen vahvan toimintakulttuurin luomiseen.
- Työskenteleminen avoimesti yhdessä työntekijöiden kanssa yhteishengen vahvistamiseksi.
- Yhdessä sovitut ja systemaattiset viestintäkäytännöt. Toistuvat ja säännölliset keskustelut.
  - Pidetään esillä perustehtävä ja sen merkitys, jotta työntekijöiden omat mielikuvat eivät valta-asemaan työhön liittyvissä asioissa.
- Yhteiset pelisäännöt, vastuunjako ja selkeät roolit.
- Ongelmien ratkaisu, sovittelu, kannustaminen, organisointi, päätöksenteko, yhteistyö sidosryhmien kanssa, strategian toteuttaminen.
- Delegointi: aidosti vastuuta ja valtuuksia työntekijöille.

## ARVOKOKONAISUUDET PÄIVITTÄISJOHTAMISESSA

- **Perinteet:** Ovatko arvot läsnä päivittäin? Onko perustehtävä kaikille selvä? Kohdellaanko asiakkaita kunnioittavasti? Kohdellaanko työntekijöitä arvostavasti?
- **Valta:** Onko resursointi vastuullisesti mitoitettu? Ovatko taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus tasapainossa? Toimiiko työn organisointi?
- **Universalismi:** Onko johtaminen arvostavaa, työntekijöiden hyvinvointia tukevaa? Oletko kannustava ja rohkaiseva, annatko apua ja tukea työntekijöille? Oletko joustava ja tasapuolinen?
- **Yhdenmukaisuus:** kuinka vahvistat yhteisten pelisääntöjen noudattamista, kohteliaisuutta, toisten kunnioittamista?
- **Suoriutuminen:** Pystytkö rakentamaan avointa ja yhteistoiminnallista työyhteisöä? Kuinka pystyt sitouttamaan henkilöstön työyhteisöön ja sen kehittämiseen? Entä tuetko työntekijöitä vahvistamaan omia kyvykkyyksiään?
- **Itseohjautuvuus:** kuinka pystyt rohkaisemaan itsenäiseen ja luovaan ajatteluun, tavoitteellisuuteen?
- **Mielihyvä:** Oletko työyhteisön myönteisyyden vahvistaja ja energiakeskus? Pystytkö edesauttamaan työntekijöitä kokemaan mielihyvää työssään?

## PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

- **Haasteena ilmapiirin rakentaminen.**
  - Avoin vuorovaikutus, rakennetaan yhteistä työyhteisöä.
  - Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kaikessa päivittäisessä johtamisessa.
  - Palautteen anto, rohkaisu ja kannustus. Kyvykkyyksien esiin nostaminen.
- **Haasteena sovittelu.**
  - Erilaisten näkemysten yhteen sovittaminen.
  - Ristiriitojen selvittely.
- **Haasteena ajankäytön hallinta.**
  - Resurssien niukkuus suhteessa työmäärään.
  - Priorisointi, toimintojen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa.
  - Omasta jaksamisesta huolehtiminen.
- **Haasteena delegointi ja valtuuttaminen.**
  - Onnistumisten mahdollistaminen.
  - Työntekijöiden itsetunnon kohentaminen.
  - Aidosti vastuiden ja valtuuksien antaminen. Työntekijöiden tukeminen.
- **Arvot.**
  - Rehellisyys, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, vastuullisuus, tulevaisuusorientoituneisuus, inhimillisyys, arvostus.

## ARVOTYYPIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT (SCHWARTZ)

VALTA	Yhteiskunnallinen asema ja arvostus, ihmisten ja resurssien hallitseminen (yhteiskunnallinen valta, varakkuus, arvovalta, julkisen kuvan säilyttäminen)
SUORITUUTUNEN	Henkilökohtainen menestys osoittamalla pätevyyttä sosiaalisten mittapuiden mukaan (kunnianhimo, vaikutusvalta, kyvykkyys, menestys, älykkyys)
MIELIHYVÄ	Omakohmainen mielihyvä ja aistinautinto (mielihyvä, elämästä nauttiminen)
VIRIKKEISYYS	Jännitys, uutuus ja haasteet elämässä (jännittävä elämä, monipuolinen elämä, uskalaisuus)
ITSEOHJAUTUVUUS	Itsenäinen ajattelu ja toimintojen valitseminen, luominen, tutkiminen (luovuus, vapaus, omien tavoitteiden valitseminen, uteliaisuus, riippumattomuus, itsekunnioitus)
UNIVERSALISM	Kaikkien ihmisten hyvinvoinnin ja luonnon ymmärtäminen, arvostaminen, suvaitseminen ja suojeleminen (tasa-arvo, maailmanrauha, yhteys luontoon, viisaus, luonnon ja taiteen kauneus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, laajakatseisuus, ympäristön suojeleminen, sisäinen tasapaino)
HYVÄNTAHTOISUUS	Sellaisten ihmisten hyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen, joiden kanssa ollaan usein henkilökohtaisessa kontaktissa (rehellisyys, avuliisuus, vastuullisuus, uskollisuus, anteeksiantavuus, kypsä rakkaus, tosiystävyyt)
PERINTEET	Kulttuuriperinteiden ja uskonnon välittämien tapojen ja aatteiden kunnioitus, niihin sitoutuminen ja niiden hyväksyminen (perinteiden kunnioitus, nöyryys, oman elämänsänsä hyväksyminen, kohtuullisuus, hartaus)
YHDENMUKAISUUS	Sellaisten tekojen, taipumusten ja impulssien hillintä, jotka häiritsevät tai vahingoittavat toisia ja rikkovat sosiaalisia odotuksia tai normeja (tottelevaisuus, itsekuri, kohteliaisuus, vanhempien ja vanhojen ihmisten kunnioittaminen)
TURVALLISUUS	Yhteiskunnan, suhteiden ja oma turvallisuus, sopusointu ja vakaus (yhteiskunnallinen järjestys, kansallinen turvallisuus, perheen turvallisuus, palvelusten vastavuoroisuus, puhtaus, terveys, yhteenkuuluvuuden tunne)



## YHTEENVETONA ARVOSTAVA

- **Arvostus.** Arvosta, älä arvostele.
- **Rehellisyys.** Rehellisyys itseä ja toisia kohtaan.
- **Vahvista** kyvykkyyksiä, älä lannista.
- **Oikeudenmukaisuus.** Tee niin kuin toivot itsellesi tehtävän.
- **Sitoutuneisuus.** Sitoudu työhön, toimi työnantajan etujen mukaisesti.
- **Tasapuolisuus.** Kaikki samalla viivalla, ei erioikeuksia.
- **Anna palautetta.** Kannusta, rohkaise, korjaa.
- **Vuorovaikutus.** Panosta vuorovaikutustaitoihin ja -käytäntöihin.
- **Aitous.** Ole aito, oma itsesi. Älä vedä roolia.

## LÄHTEET

- Helkama, K. 2015. Suomalaisten arvot.
- Juuti, P. ja Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.
- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies.
- Kauppinen, A. 2002. Arvojohtaminen.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä.